



﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(التوبة: 105)

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى طب القلوب ودوائها وعافية الأبدان وشفائها .. إلى قدوتي وعزتي
نبيي ورسولي محمد صلى الله عليه وسلم ...

إلى من جزع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من
حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير ... **والدي الغالي**

إلى من علمتني الحب والحنان وحب الدين والأوطان، إلى القلب الحنون والتي كانت معي بكلماتها
ودعواتها في كل وقت وفي كل آن وكانت سببا في نجاحي... **والدتي الحبيبة**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي ... **إخوتي وأخواتي**

إلى الروح التي سكنت روحي إلى شريك حياتي في السراء والضراء إلى من كان عوناً لي
في درب الحياة ... **زوجي الحبيب**

إليها هي الحاضرة الغائبة حاضرة في وجداني، وغائبة عن عيوني، الغالية على
قلبي.. **فاطمة محمد عبيد - ليبييا - طرابلس .**

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي
هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الإخوة إلى الذين أحببتهم وأحبوني في الله

ولن أنسى وطني **فلسطين** المعبق بأريج الحب سأقدم له كل ما بوسعي وسأكون كالمطر أينما وقعت
نفعت ولن أبخل بما تعلمت....

إلى الأكرم منا جميعاً .. **شهادتنا الأبرار و أسرانا البواسل ...**

إلى جميع العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ... وأخص بالذكر زملائي وزميلاتي في دائرة
شؤون الموظفين.

إلى كل من كان له إسهام في إنجاز هذا الجهد المتواضع، إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا البحث.

الباحثة

شكر وتقدير

"لئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم: 7)

الحمد لله شق النور، وعلم هواجس الصدور، نافذ أمره، دائم بره، شديد بطشه، واجب حمده، لا يرجى إلا نفعه، ولا يخشى إلا ضره، فتبارك اسمه، وجل ذكره، وعظم ودام حمده وشكره، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، المبعوث بالقرآن، والداعي إلى النور والإيمان، صلوات ربي وسلامه عليه في كل وقت وأن.

وإنه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالحمد لله الذي وفقني لاتمام هذا البحث، ثم أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني والعرفان بالجميل إلى أستاذي ومشرفي الدكتور إياد علي الدجني حفظه الله-، لتفضله بقبول الاشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في توجيهي وارشادي وفي متابعته للرسالة منذ ان كانت فكرة ، حيث لم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي لي بنصائحه وملاحظاته القيمة فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة :

الدكتور الفاضل/ محمد إبراهيم المدهون - حفظه الله- ... مناقشاً داخلياً

الدكتور الفاضل/ رضوان محمود بارود - حفظه الله-... مناقشاً خارجياً

فكلي ثقة بالله ثم بهم بأن تكون ملاحظاتهم حول هذه الرسالة لها بالغ الأثر في إخراجها بأفضل صورة وأبهى حلة.. فجزاهم الله عني خير الجزاء .

وفي هذا المقام أتقدم بالشكر الجزيل إلى العاملين في أكاديمية الإدارة والسياسة على ما قدموه لنا خلال فترة الدراسة وفي مقدمتهم رئيس الأكاديمية د. محمد المدهون و د. أحمد الوادية.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأخ الأستاذ الدكتور: جهاد العرجا لتفضله مشكوراً بتدقيق الرسالة لغوياً.

وأنتقدم بالشكر الجزيل للأخ الدكتور: مشير عامر لتفضله مشكوراً بترجمة ملخص الدراسة.

كما وأتقدم لكل من ساهم معي وساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، وكل من أحبني وخصني يوماً بالدعاء فلهم في النفس منزلة ومكانة وإن لم يسع المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

ملخص الدراسة

التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، والكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي، ثم دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم للتقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة للتعرف على التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة، وتحتوي على (68) فقرة، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع (276) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استردادها بنسبة 100% ، ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة.
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التقييم الذاتي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (55.11%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (57.37%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (52.28%).

وبناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بعدة توصيات أهمها ما يأتي:

- وضع آليات محددة وممنهجة لعملية التقييم الذاتي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.
- وضع آليات محددة وممنهجة تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضع آليات محددة وممنهجة لتحسين الأداء المؤسسي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.

Abstract

Self–assessment and Strategic Planning and Their Relationship to Improving Institutional performance at the Ministry of Health in Gaza

The study aimed to identify the reality of self–assessment and strategic planning at the Ministry of Health in Gaza from the perspective of employees holding supervisory positions, and to examine the relationship between self–assessment and strategic planning in improving institutional performance. The study also investigated the significance of differences in mean estimates of self–assessment and strategic planning and their relationship to improving institutional performance depending on personal variables (sex, educational qualification, job title, and years of service).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and designed a questionnaire to identify self–assessment and strategic planning and their relationship to improving institutional performance at the Ministry of Health in Gaza. The questionnaire has (68) items and it was distributed to a study sample consisting of 276 employees which were all returned at a return percentage of 100%). In order to process data, the researcher used the statistical software package (SPSS).

After statistical analysis of the study data, the study reached the following results:

- There is a statistically significant positive correlation between self–assessment, and strategic planning and institutional performance improvement at the Ministry of Health in Gaza.

- Degree of approval of the study sample on all the items relating to the reality of the self–assessment at the Ministry of Health recorded a moderate degree of (%55.11).
- The degree of approval of the study sample on all items relating to the reality of strategic planning in the Ministry of Health recorded a moderate degree of (%57.37).
- The degree of approval of the study sample on items relating to the reality of institutional performance at the Ministry of Health recorded a moderate degree of (%52.28).

Based on the previous results, the researcher makes several recommendations, most important of which are the following:

- To put specific and systematic mechanisms for self–assessment process to be used by the staff working in supervisory positions at the Ministry.
- To develop specific and systematic mechanisms to strengthen the participation of internal and external community of the Ministry in the strategic planning process.
- To put specific and systematic mechanisms to improve institutional performance to be used by staff working in supervisory positions at the Ministry.

قائمة المحتويات

آيه..... أ
الإهداء ب
شكر وتقدير ج
ملخص الدراسة..... د
Abstract..... و
قائمة المحتويات..... ح
قائمة الجداول م
قائمة الأشكال ع
الفصل الأول..... 1
الإطار العام للدراسة 1
أولاً: المقدمة 2
ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها : 3
ثالثاً: أهداف الدراسة : 4
رابعاً: أهمية الدراسة : 4
خامساً: فرضيات الدراسة : 6

7.....	سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة:
8.....	سابعاً : حدود الدراسة :
8.....	ثامناً: مصطلحات الدراسة :
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
11.....	المبحث الأول: التقييم الذاتي.....
11.....	أولاً: تمهيد
12.....	ثانياً: مفهوم التقييم الذاتي:

15.....	ثالثاً : أهمية التقييم الذاتي
15.....	رابعاً : أدوات التقييم.....
16.....	خامساً: أنواع مؤشرات تقييم الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية:
17.....	سادساً: المعايير الأساسية لعملية تقييم الأداء الحكومي.....
20.....	سابعاً: العوامل المحددة لنظم تقييم الأداء وعناصرها
22.....	ثامناً :معوقات وصعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي.....
23.....	تاسعاً: متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي

25.....	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
25.....	أولاً : تمهيد
26.....	ثانياً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :
27.....	ثالثاً: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي :

28	رابعاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي
29	خامساً : مراحل التخطيط الاستراتيجي
59	المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
59	أولاً- تمهيد
60	ثالثاً - أبعاد الأداء المؤسسي
61	رابعاً- عناصر الأداء المؤسسي
61	خامساً - فوائد قياس الأداء المؤسسي
63	سادساً- أنواع الأداء المؤسسي
63	سابعاً- قياس الأداء المؤسسي الحكومي
65	ثامناً- خصائص الأداء المؤسسي
66	تاسعاً- خطوات عملية تحسين الأداء :
68	عاشراً- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء
68	الحادي عشر- مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي
69	الثاني عشر- مجالات الأداء المؤسسي
86	المبحث الرابع: واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة
86	أولاً:نبذة عن وزارة الصحة
89	ثانياً: واقع التقييم الذاتي لوزارة الصحة
92	ثالثاً : واقع التخطيط الإستراتيجي لوزارة الصحة

96 الفصل الثالث: الدراسات السابقة

97 أولاً: الدراسات الفلسطينية

106 ثانياً: الدراسات العربية

110 ثالثاً: الدراسات الأجنبية

115 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

119 الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

120 تمهيد:

120 أمنهج الدراسة:

120 مجتمع الدراسة

121 عينة الدراسة:

121 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

125 أداة الدراسة

125 خطوات بناء الاستبانة

126 صدق الاستبانة

134 ثبات الإستبانة

136 الأساليب الإحصائية المستخدمة

138 الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

139 المقدمة

140 تحليل فقرات الاستبانة:

170 النتائج والتوصيات والمقترحات

170 النتائج

173 التوصيات

181 المقترحات

183 قائمة المراجع

194 الملاحق

قائمة الجداول

36	جدول (1) يوضح المصفوفة الرباعية التحليلية (SWOT)
54	جدول (2) يوضح مستويات الرقابة الإستراتيجية
64	جدول رقم (3) يوضح أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي وقياس الأداء التقليدي:
70	جدول (4) يوضح التميز الإداري معيار القيادة والأنظمة
74	جدول رقم (5) يوضح التميز الإداري معيار تنمية الموارد البشرية
115	جدول رقم (6) الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
121	جدول (7) يوضح عينة الدراسة
121	جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
122	جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
123	جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
124	جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة
126	جدول (12) يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
127	جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول : " التقييم الذاتي" والدرجة الكلية للمحور
129	جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني"التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور
129	جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة " والدرجة الكلية للمحور

جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمحور..... 130
جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : إدارة المعلومات " والدرجة الكلية للمحور..... 131
جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : تطوير العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمحور..... 132
جدول رقم (19) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث: "جودة الخدمات " والدرجة الكلية للمحور..... 133
جدول رقم (20) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة: 134
جدول (22) يوضح المحك المعتمد في الدراسة 139
جدول (23) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع التقييم الذاتي " 140
جدول (24) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع التخطيط الاستراتيجي " 143
جدول (25) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة" 146
جدول (26) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنمية الموارد البشرية " 148
جدول (27) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المعلومات " 151

جدول (28) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطوير العمليات الداخلية " 153
جدول (29) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " جودة الخدمات " 155
جدول (30) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات " واقع الأداء المؤسسي " ... 158
جدول (31): معامل الارتباط بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة 159
جدول (32): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 161
جدول (33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 162
جدول (34): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 163
جدول (35): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 164
جدول (36): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 165
جدول (37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 167
جدول (38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 168
جدول (39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 169
جدول (40) يوضح الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة 177

قائمة الأشكال

7.....	شكل (1) يوضح نموذج ومتغيرات الدراسة
16.....	شكل (2) يوضح أدوات التقييم
19.....	شكل (3) نموذج تقييم الأداء الحكومي
21.....	شكل (4) العناصر المؤثرة في نظام تقييم المؤسسة
32.....	شكل (5) يوضح خطوات تحليل البيئة الخارجية
37.....	شكل (6) يوضح العلاقة بين الفجوة والأهداف
39.....	شكل (7) يوضح فوائد وأهمية الرؤية
42.....	شكل (8) يوضح خصائص الرسالة الجيدة
44.....	شكل (9) يوضح خصائص القيم
48.....	شكل (10) يوضح العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
50.....	شكل (11) يوضح أنموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية
52.....	شكل (12) يوضح مراحل عملية التنفيذ الاستراتيجي
57.....	شكل (13) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي
72.....	شكل (14) يوضح عناصر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي
88.....	شكل (15) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة بغزة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

أولاً: المقدمة :

يُعد التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية الحديثة التي من خلالها تمكن الإدارة العليا من تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج .

فالتقييم الذاتي هو فحص دقيق تقوم به المؤسسة حول عملياتها وأنشطتها الخاصة من خلال وثيقة تقييم ذاتي تشارك فيه عينة متنوعة من العاملين في المؤسسة ذوي الاهتمام ويتم بناء قاعدة معلومات تشمل أهم البيانات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة (كعواشي، 2007: 513)، وهو عملية مستمرة تعني بجمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء" (الحمالي، 2008: 6)، لذا فإن التقييم الذاتي يمثل مدخلاً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن التخطيط يستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي هي عبارة عن جمع معلومات عن واقع المؤسسة في المرحلة الحالية لتحديد التوجهات المستقبلية، ويأتي تقرير تشخيص التقييم الذاتي ليكون مدخلاً لعملية التخطيط وأحد أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستند عليه إعداد رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها.

فالتخطيط كنشاط ذهني هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، يسبق الأنشطة الإدارية كافة وعليه تتوقف كل النشاطات الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات، والمعلومات، والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد الإدارة العليا في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها (السباعوي، 2003 : 56).

إنّ عملية الأداء المؤسسي تستند إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تتناول جوانب عمل المنظمات بشكل عام والمنظمات الصحية بشكل خاص، للوقوف على واقع المؤسسة ووضع استراتيجية لتحسين أدائها في مجال الخدمات الصحية الوقائية وفي مجال الرعاية الصحية الأولية، وفي مجال المستشفيات العامة... لذلك اهتمت وزارة الصحة كإحدى الوزارات الحكومية وأهمها من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها ومن حيث الجمهور وطبيعته وكم الجمهور بهذه الخطوات للوقوف على أهمية تحسين الأداء المؤسسي.

ولقد أُجريت عملية التخطيط في وزارة الصحة وبمصادقة من الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني حيث بدأ العمل في وضع الخطوط العريضة لموضوع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في كانون الأول من عام 2008 م.

وتتضمن هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي في غزة للسنوات الخمس (من عام 2014 وحتى عام 2018) وذلك للابتعاد عن العشوائية في العمل، ولمعالجة جوانب القصور في الإدارة الصحية والخدمات المقدمة للجمهور، ومواكبة التقدم في مجالات التكنولوجيا إلى درجة مقبولة للوصول إلى نظام الجودة في الأداء (الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي محافظات غزة، 2014: 3).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية عمليات التقييم والتخطيط في المؤسسات حيث أوضحت دراسة (القطامين 2002: 37-38) أن هناك علاقة إيجابية تربط بين طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وبين التخطيط الاستراتيجي، وتبين أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً وأن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات يُعدُّ مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في العصر الراهن .

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساولاتها :

لقد بذلت الحكومة الفلسطينية جهوداً في تطوير العمل الحكومي من خلال إجراء التقييم المؤسسي وإعداد الخطط الاستراتيجية وحيث إن هذا الجهد مضى عليه ما يقارب العامين إلا أنه لم يُجرَ التأكد من معرفة دور كلتا العمليتين في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة الصحة، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة- لم تجد الباحثة دراسة تبحث في التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

* ما علاقة التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة الفلسطينية بغزة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين لواقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات التالية" الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ؟
3. ما واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين للأداء المؤسسي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات التالية " الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ؟
5. هل توجد علاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي في المجالات التالية : (كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة - تنمية الموارد البشرية - إدارة المعلومات - تطوير العمليات الداخلية - جودة الخدمات).

ثالثاً: أهداف الدراسة :

1. التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بغزة.
2. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات عينة الدراسة من واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي و التي تعزى للمتغيرات الشخصية .
3. الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة.
4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات عينة الدراسة من واقع الأداء المؤسسي و التي تعزى للمتغيرات الشخصية .
5. الكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين موضوعين حديثين تنتهجها المؤسسات الناجحة، أو التي تريد لنفسها النجاح، فهي تجمع بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي من جهة، وبين تحسين الأداء المؤسسي من جهة أخرى، وسيكون لذلك مردودها الإيجابي على كل من الخدمات الصحية والتي تتضمن:

- خدمات الرعاية الصحية الأولية.
- خدمات الرعاية الصحية الثانوية.

- خدمات الرعاية الصحية المتقدمة.
- خدمات التأهيل.
- خدمات الطوارئ.
- الخدمات الادارية .

ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي :

1- الأهمية العلمية :

أ. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي والذي لهما الأهمية الكبرى حيث إنهما من أهم المفاهيم الإدارية في العصر الحالي وخاصة في السنوات الأخيرة لما لهما من أهمية في تحسين الأداء المؤسسي خاصة تطوير وتحسين نظام الرعاية الصحية بشكل تنموي مستدام، و زيادة الجاهزية والتأهب لحالات الطوارئ.

ب. التعرف من خلال نتائج الدراسة على دور متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) في علاقة التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة بغزة.

2- الأهمية العملية :

أ. مساعدة وزارة الصحة في التعرف على مواطن القوة والضعف في جودة الأداء وخاصة في مجال تقديم الخدمات الصحية والنوعية المختلفة سواء للجمهور الداخلي أو الخارجي .

ب. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

3- الأهمية الشخصية :

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثة أنها تتعلق بمجال عملها في وزارة الصحة بغزة وكذلك سيساعدها في الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

خامساً: فرضيات الدراسة :

* الفرضيات الرئيسية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفروض التالية :

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية .

ت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعلومات.

ث. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير العمليات الداخلية.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الخدمات.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

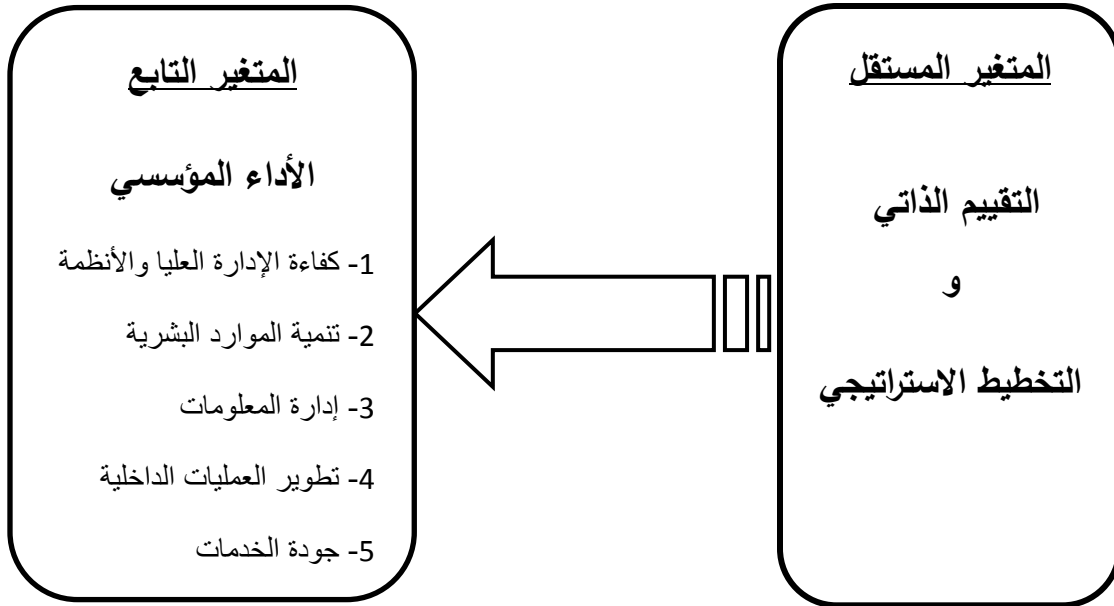
سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة:

1: المتغير المستقل (Independent Variable):

- التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي .

2 : المتغير التابع (Dependent Variable):

- الأداء المؤسسي



شكل (1) يوضح نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثة استناداً إلى (خطة تقييم الأداء الحكومي، 2010)

بعد اطلاع الباحثة على أدبيات ودراسات وكتب في الأداء المؤسسي اختارت الباحثة المجالات الخمسة السابقة من مجالات الأداء المؤسسي؛ وذلك لأنها الأكثر انسجاماً مع طبيعة عمل وزارة الصحة بغزة.

سابعاً : حدود الدراسة :

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية :

1. الحد الزمني :

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2014م - 2015م .

2. الحد المكاني :

اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الصحة في قطاع غزة فقط وذلك نظراً لصعوبة التواصل مع الوزارة في الضفة الغربية بسبب الاحتلال الغاشم وما نتج عنه من الحصار و الإغلاقات.

3. الحد البشري :

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة بغزة، وهم على النحو التالي: (مدير عام فما فوق - مدير وحدة - مدير دائرة - رئيس قسم - رئيس شعبة) باعتبارهم المسؤولين عن التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في الوزارة وهم الأكثر معرفة بها .

ثامناً: مصطلحات الدراسة :

1. التقييم الذاتي:

يعرف (الدجني، 2011: 10) التقييم الذاتي بأنه " مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المؤسسة لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المؤسسي في الوقت الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد ".

وتعرفه الباحثة بأنه " العملية التي يجري فيها مراجعة تقييم أداء وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء محددات وضعتها الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني والتي ستقاس من خلال الاستبانة في فترة زمنية محددة.

2. التخطيط الاستراتيجي :

يعرفه (حسين، 2002 : 170) بأنه " تفكير استراتيجي منظم له مقوماته 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 الاستراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات" .

وتعرفه الباحثة بأنه قدرة وزارة الصحة على بلورة أولوياتها وأهدافها في المدى البعيد وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق تلك الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة .

3. الأداء المؤسسي :

يعرف (الدوري، 2007 : 67) الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

وتعرفه الباحثة بأنه قدرة وزارة الصحة وكفاءتها في تطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المتعلقة بكفاءة الإدارة العليا والأنظمة، والموارد البشرية، وإدارة المعلومات، وتطوير عملياتها الداخلية، وضمان جودة الخدمات المقدمة وفقاً لمؤشرات الأداء الحكومي الفلسطيني.

4. وزارة الصحة الفلسطينية :

هي مؤسسة حكومية عامة دائمة يرأسها وزير وتعمل ضمن السياسة العامة وأنظمة وقوانين السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تتبع لها جميع المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية في القطاع العام وتعمل على تقديم الخدمات العامة غير الربحية(الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة، 2014: نت)⁽¹⁾.

¹⁾ www.moh.gov.ps (5/11/2014)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء
الموسسي بوزارة الصحة في غزة

- المبحث الأول: التقييم الذاتي
- المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي
- المبحث الثالث : الأداء المؤسسي
- المبحث الرابع : واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في
وزارة الصحة

المبحث الأول

التقييم الذاتي

أولاً: تمهيد:

تُعد عملية التقييم الذاتي أحد العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في أي منظمة من المنظمات، وبالنسبة للمنظمة ككل فإن هذه العملية لازمة للتحقق من أنها تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك (إدريس و المرسي، 2002: 417).

كما وتفيد (رصرص، 2013 :45) بأن التقييم الذاتي يُعد ركيزة من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة، كما تؤكد إدارة الجودة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر.

ويمكن القول بأن التقييم المؤسسي أداة لتحسين أنظمة وعمليات الإدارة، فمن خلال التقييم المؤسسي يمكن قياس فاعلية وكفاءة المؤسسة في ضوء وظائفها وأغراضها، وما يعترضها من معوقات ومخاطر ، وما تحققه من إنجازات.

ويتناول هذا المبحث مفهوم التقييم الذاتي لغة واصطلاحاً، أهداف التقييم الذاتي، أهمية التقييم الذاتي، أدوات التقييم، أنواع مؤشرات تقييم الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، المعايير الأساسية لعملية تقييم الأداء الحكومي، العوامل المحددة لنظم تقييم الأداء وعناصرها، معوقات وصعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي، متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي.

ثانياً: مفهوم التقييم الذاتي لغة واصطلاحاً:

1. التقييم لغة : القيمة. والتقييم على زنة (التفعيل)، مشتق من الثلاثي المزيد (قَيَّمَ) والتشديد (الياء) توكيد لمدلول الفعل، وفي اللغة مأخوذ من نَقَّوم الشيء؛ أي: تبينت قيمته وتعدل واستوى.(المعجم الوسيط،1972: 820)

كما في قوله تعالى: {الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَى عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَلْ لَهُ عِوَجًا (1) قَيِّمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِمَّنْ لَدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا (2) } (الكهف:1-2).

أي لم يجعل فيه اعوجاجاً ولا زيفاً ولا ميلاً بل جعله معتدلاً مستقيماً ولهذا قال "قيماً"؛ أي: مستقيماً (ابن كثير، 1999 : 135)

ومنه قول سيدنا أبو بكر الصديق لما بوع للخلافة قام خطيباً وقال: "... ألا وإنما أنا بشر ولست بخير من أحدٍ منكم فراعوني، فإذا رأيتموني استقمتم فاتبعوني، وإذا رأيتموني زغت فقوموني، واعلموا أن لي شيطاناً يعتريني، فإذا رأيتموني غضبت؛ فاجتنبوني لا أؤثر في أشعاركم وأبشاركم " (ابن الجوزي، ج1: 260).

2. التقييم الذاتي اصطلاحاً:

تعددت التعريفات التي تناولت التقييم الذاتي:

فيعرف(الشيخ،2009: 538) التقييم الذاتي بأنه: "مجموعة من الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المؤسسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد"، وكما أشار إلى أن التقييم هو " الحكم الكيفي الوصفي الذي يعتمد عليه في اتخاذ قرار معين" أي أنه عبارة عن عملية منهجية تتطلب جمع بيانات صادقة من مصادر متعددة، باستخدام أدوات قياس متنوعة في ضوء أهداف محددة؛ بغرض الوصول إلى تقديرات كمية وأدلة كيفية يستند إليها في إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات المناسبة.

وتعرفه (أبوعلام، 1987: 45) بأنه: "الأداة التي يتمكن من خلالها واضعو الخطط الوقوف على الانجازات ومواطن التقصير، والتعرف على أسباب الفشل أو معوقات النجاح، وإصدار الأحكام أو الوصول إلى قرارات"

وفي إطار كون التقييم الذاتي " مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المؤسسة لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المؤسسي في الوقت الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد " (الدجني، 2011: 10).

فإن ذلك يحدد مسارات التعريفات السابقة التي تركز على المعايير المرجعية التي يتم قياس الأداء بناءً عليها، والخطوات الإجرائية التي تقوم المؤسسة باتباعها وتتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة إضافة إلى مخرجات عملية تقييم الأداء، لذا يمكن القول بأن التقييم الذاتي هو " العملية التي يجري فيها مراجعة تقييم أداء المؤسسة الحكومية في ضوء محددات وضعتها الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني والتي ستقاس من خلال الاستبانة في فترة زمنية محددة.

ثانياً: أهداف التقييم الذاتي:

تهدف عملية التقييم إلى تقديم معلومات أساسية عن الظروف المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وعن المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية لما لهذه المعلومات من أهمية لدى الجهات العليا التي تسعى للتطوير والجودة في تحقيق أهدافها، وهناك بعض الأهداف للتقييم الذاتي المؤسسي والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

(جريدة الاتحاد، 2015: نت) ⁽¹⁾

1. بناء مؤسسة التميز والتطوير وضمان تطبيق معايير التميز المؤسسي في كافة العمليات وعلى كافة المستويات التنظيمية والقيام بتحديد نقاط القوة والتحسين في الأداء المؤسسي والمساعدة على رسم خارطة طريق لأنشطة وبرامج التطوير الداخلية للتميز المؤسسي.
2. يوفر التكامل والتواصل والمقارنات المرجعية بين الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها لضمان تحسين الأداء العام ورضا المتعاملين .

¹⁾ www.alittihad.ae/details.php?id=87134&y 28/04/2015

3. تؤدي عمليات التقييم المؤسسي إلى تعزيز مبدأ الشفافية والحوكمة المؤسسية والتعلم المستمر من خلال تشجيع ثقافة التقييم الذاتي للإجراءات والعمليات ونتائج الأداء وبناء وتطوير قدرات الموظفين على مستوى القوة من خلال المشاركة في تنظيم وتنفيذ عمليات التقييم الذاتي وأنشطة التطوير والتحسين المستمر.

ومن الأهداف الأخرى للتقييم كما ذكرها (حبيب، 2012: 252):

4. تحقيق درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة .

5. نقطة الانطلاق في بناء خطط التحسين المستمر وتنفيذها للوفاء بمتطلبات تحقيق المعايير .

وهناك مجموعة أهداف لتقييم الأداء المؤسسي كما وضحتها (إدريس والمرسي، 2002: 430) يمكن إيجازها في النقاط التالية :

6. ترشيد التكلفة .

7. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .

8. تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .

9. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .

10. توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .

كما وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف منها : (أبو النصر، 2007: 345)

11. معرفة مستوى الأداء الحالي .

12. تطوير الخدمة وتحسينها .

13. تحديد احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء من الخدمة أو من المنظمة .

مما سبق نرى بأن الهدف العام من عملية تقييم الأداء المؤسسي، يتمثل من خلال التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والمرسومة .

ثالثاً : أهمية التقييم الذاتي :

هنالك العديد من الأغراض التي تهدف عملية تقييم الأداء المؤسسي إلى تحقيقها، حيث تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة، كما تُعدُّ عملية تقييم الأداء المؤسسي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.

وتتضح أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي في ما يأتي : (المبيضين، 2013 : 692)

1. توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ العديد من القرارات .
2. تعطي الفرصة المناسبة لمراجعة وإعادة النظر في نظم العمل المعمول بها في المؤسسة.
3. تعد جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، يتم من خلالها مراجعة خطط العمل .
4. توجيه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
5. تحفز الموظفين على العمل الجماعي ضمن الإطار المؤسسي .

رابعاً : أدوات التقييم :

يبين (أبو النصر، 2007: 345-346) أنه يستخدم عدة أدوات في تحقيق التقييم، وهي كالتالي :

- الملاحظة .
- المقارنة .
- المقابلات .
- الاستبيانات .
- استطلاع رأي المجموعة المستهدفة .
- الرجوع الى الملفات والسجلات .
- المقاييس .
- صندوق الشكاوى .
- صندوق المقترحات .
- الهاتف المجاني للشكاوى .
- تحليل القدرة العلمية .
- تحليل التباين المتعدد .



شكل (2) يوضح أدوات التقييم

المصدر: جرد بواسطة الباحثة استناداً إلى (أبو النصر، 2007)

خامساً: أنواع مؤشرات تقييم الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية:

يفيد (صالح، 2014: 6) بأن الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس تقييم الأداء ركزت على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات .

ويمكن تقسيم مؤشرات قياس تقييم الأداء إلى أربع مجموعات أساسية، وهي:

1. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

2. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

4. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

5. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

6. مؤشرات تتعلق بالأمان وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

سادساً: المعايير الأساسية لعملية تقييم الأداء الحكومي: (خطة تقييم الأداء الحكومي، 2010: 12-13)

1. القيادة :

حيث يركز هذا المعيار على أداء وممارسات وإنجازات الفريق القيادي في وزارة الصحة، ويتمثل في:

1. تطوير الرسالة والرؤية والقيم المحورية وتجسيد ثقافة التميز .
2. تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار .
3. التواصل مع الجمهور وممثلي المجتمع ومتلقي الخدمة .
4. تحفيز وتنمية الموارد البشرية والتواصل معها .
5. دعم التغيير وإدارته .

2. التخطيط الاستراتيجي :

يركز هذا المعيار على مدى التزام وزارة الصحة بإعداد الخطة الاستراتيجية من حيث كفاءة منهجية إعداد الخطة واعتمادها على معلومات حديثة ودرجة تطبيقها وتطويرها وتحسينها.

3. المبادرات الإبداعية :

يركز هذا المعيار على طبيعة ومدى تنوع المبادرات والإنجازات الإبداعية في المؤسسة، ويتمثل في :

- 1- بيئة الإبداع في المؤسسة واستمرارية المبادرات (فرص - نظم الاقتراحات - لقاءات تفكير وتشاور وتقديم حلول غير تقليدية... الخ) .
- 2- طبيعة المبادرات الإبداعية ودرجة الإبداع فيها ونتائجها.

4. إدارة الأعمال الإلكترونية:

يركز هذا المعيار على مدى استخدام واستفادة وزارة الصحة من التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها ومنهجية تحديد احتياجات الوزارة من التقنيات الحديثة .

5. إدارة الموارد البشرية :

حيث يركز هذا المعيار على الجهود والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الصحة من تخطيط الموارد البشرية - تنميتها - تقييم أدائها - العناية بها وتمكين العاملين في الوزارة - التواصل والحوار مع الموارد البشرية ومستوى الرضى.

6. إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات :

يركز هذا المعيار على المنهجية المتبعة لتصميم ، مراجعة ، تطوير ، تبسيط إجراءات وأنظمة العمل، وتشمل: (تحديد وإدارة العمليات الرئيسية- توثيق أنظمة وإجراءات العمل - مراجعة وتطوير).

7. خدمة الجمهور :

يركز هذا المعيار على مدى التزام وزارة الصحة بالتميز في خدمة الجمهور وملتقي الخدمة والتعرف على متطلباتهم من خلال (تجميع وتحليل بيانات الجمهور ، تحديد احتياجاتهم وكيفية الاستجابة لهم ، التواصل مع الجمهور ، أنظمة شكاوى الجمهور ، قياس مستويات رضا الجمهور).

8. إدارة الموارد :

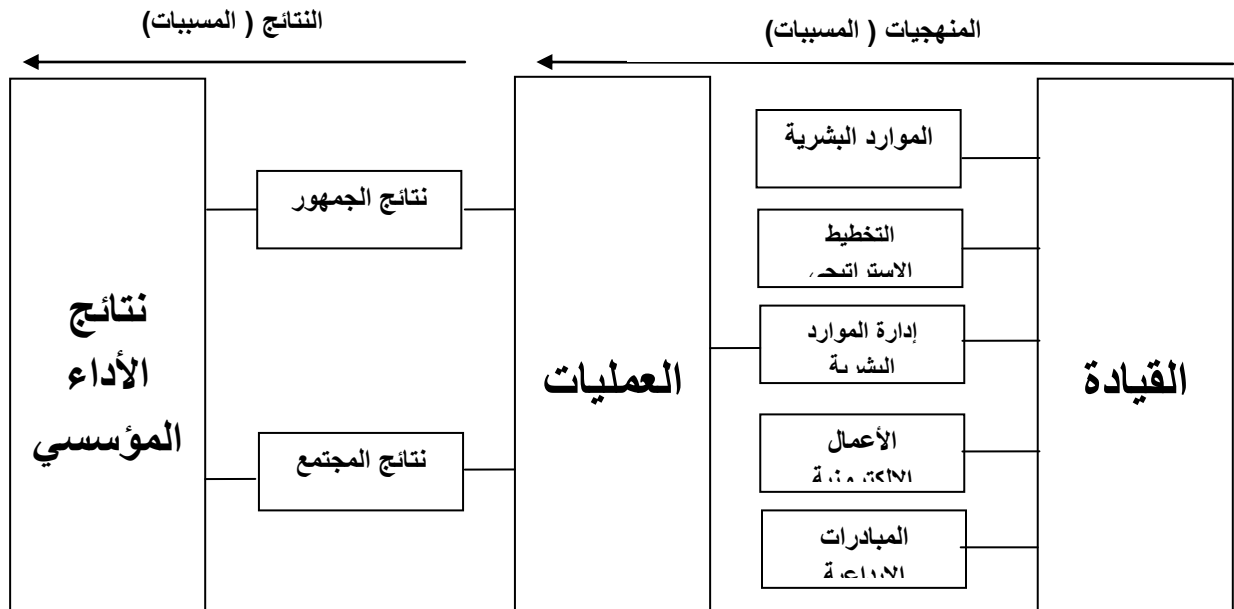
وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة وآليات تحديد احتياجات الوزارة من المعلومات والتعرف على برامج فعالية التكاليف وبرامج تنمية الإيرادات والحد من النفقات... الخ.

9. خدمة المجتمع :

ويركز هذا المعيار على درجة التزام الوزارة بخدمة المجتمع من خلال مبادراتها وإنجازاتها.

10 نتائج الأداء المؤسسي:

يركز هذا المعيار على نتائج أداء الوزارة بشكل عام ومدى تحقيقها لنتائج متميزة في جميع مجالات عملها.



شكل رقم (3) نموذج تقييم الأداء الحكومي

(خطة تقييم الأداء الحكومي 2010: 29)

سابعاً: العوامل المحددة لنظم تقييم الأداء وعناصرها :

يفيد (المحاسنة،2013: 156) بأن هناك العديد من أنظمة التقييم المستخدمة في المؤسسات، وتختلف هذه الأنظمة من مؤسسة إلى أخرى ، ويعود هذا الاختلاف لعدة عوامل تحدد نظام التقييم المستخدم بحيث يكون منسجماً مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها من حيث التنظيم والحجم والأهداف... الخ ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. عمر وثقافة المؤسسة :

وهي تعني الفترة الزمنية التي مرت على نشأة المؤسسة حيث تسود المؤسسة مع الزمن مكونات ثقافية تصبح مألوفة للعاملين فيها ، إذ يصبح عمر المؤسسة مؤشراً على تاريخها، ومن العناصر المؤثرة على ثقافتها، وهذا بدوره يؤثر على نظام التقييم الممكن استخدامه بما يتلاءم والثقافة السائدة.

2. حجم وطبيعة مجال المؤسسة :

يُعدُّ حجم المؤسسة وطبيعة الحقل الذي تعمل فيه المؤسسة سواء تريبوياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً، من أهم العوامل المؤثرة في نظم تقييم الأداء المستخدمة في المؤسسة .

3. التوجهات الاستراتيجية :

تتطلب طبيعة الحياة العصرية من المؤسسات بمختلف مجالاتها أن تواكب هذه التطورات والتحولت سواء في مجال الاقتصاد أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية .

4. نظام إدارة الموارد البشرية القائم:

يُعدُّ نظام التقييم المستخدم في أي مؤسسة جزءاً من النظام العام لإدارة الموارد البشرية .

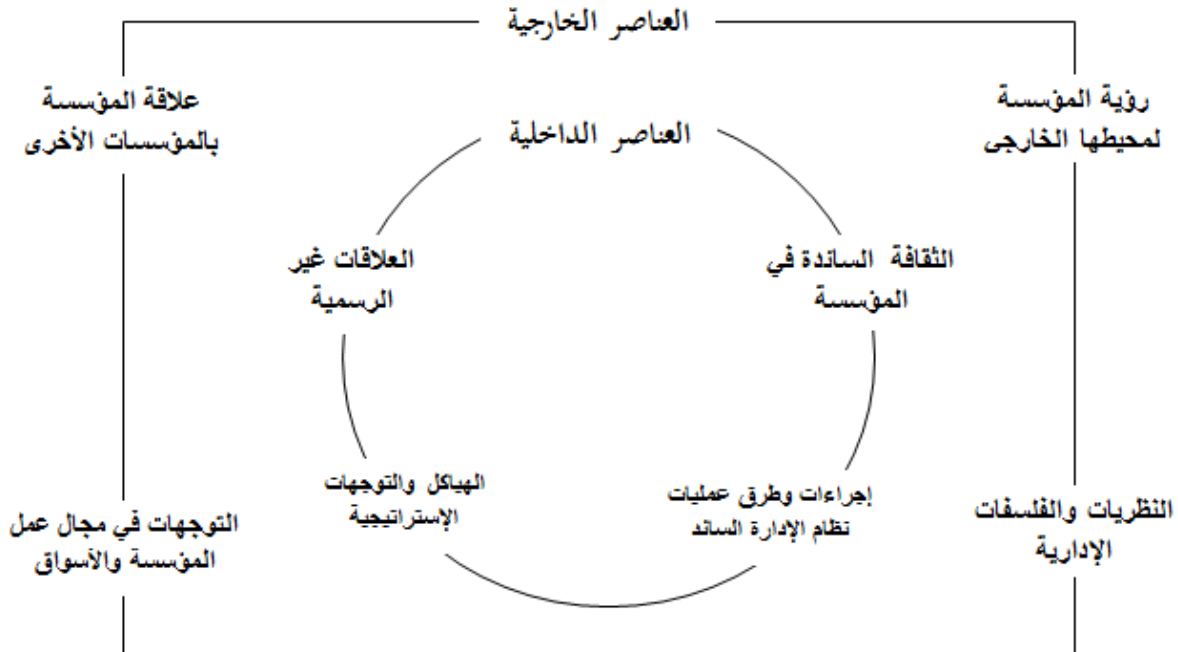
5. أسلوب الإدارة المستخدم :

إن أسلوب الإدارة السائد في المؤسسات لا ينفصل عن نظام تقييم أداء العاملين فيها، لأن التقييم يدور حول الأداء ، والأداء هو ممارسة وسلوك وخصائص وبالتالي فإن أسلوب إدارة هذه المكونات يُعدُّ عاملاً مهماً في تقييم الأداء فيها، لما لها من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق في المؤسسة .

6. العلاقات الاجتماعية السائدة :

وتتمثل في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع العاملين بالمؤسسة أو من ينوب عنهم من ممثلين، حيث يمكن أن تعمل هذه العلاقات على تطوير نظام التقييم المستخدم في المؤسسة. من هنا يمكن القول إنَّ هناك مجموعة من العناصر التي تؤثر في نظام التقييم في المؤسسة، وتنقسم إلى :

- 1- عناصر داخلية: وتتمثل في (الثقافة السائدة - العلاقات غير الرسمية - إجراءات وطرق عمليات نظام الإدارة السائد - الهياكل والتوجهات الاستراتيجية المعتمدة).
- 2- عناصر خارجية: (رؤية المؤسسة لمحيطها الخارجي، وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى والنظريات والفلسفات الإدارية والتوجهات في مجال عمل المؤسسة والأسواق).



شكل (4) العناصر المؤثرة في نظام تقييم المؤسسة

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة استناداً إلى المحاسنة، 2013)

ثامناً :معوقات وصعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي: (خطة تقييم الأداء الحكومي،2010، 22-23) بتصرف.

هناك الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه قياس الأداء الحكومي حيث ترجع صعوبة قياس الأداء المؤسسي في وزارة الصحة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة عملها، ومن أهم تلك المشاكل والصعوبات:

1. طبيعة الخدمات المقدمة : حيث إن الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة مجردة يصعب تعريفها وإخضاعها للقياس، فالمنتج الذي تقدمه الوزارة غير ملموس كما وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية ، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها .

2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات إذ إن تعدد الأهداف والأولويات يؤدي إلى صعوبة قياس الأداء.

3. غياب التحديد الدقيق للمهام : فعدم وضوح المهام لكل وحدة في الوزارة يؤدي إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في تشتت المسؤولية وغياب المساءلة، مثل: التداخل في الاختصاصات والازدواجية في العمل وغياب التنظيم السليم وعدم التوصيف الدقيق للواجبات.

4. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: وتتمثل في التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير دقيقة .

5. صعوبة تحديد ما يلزم من عاملين وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لاستخدامها كمؤشر إرشادي في تحديد العمالة وخلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

6. الروتين في العمل : نتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء .

7. غياب رقابة الملكية الخاصة : حيث تسود حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص .

8. الضغوط السياسية:حيث إن وزارة الصحة عادة ما تمارس اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

9. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص : وهذا يتضح في عدم قابلية الأهداف للقياس الكمي إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية أو اقتصادية لقياس نتائج أداء القطاع الصحي.

10. عدم وجود تجارب تقييم سابقة فلسطينية تعتمد عليها الوزارة في تقييم أدائها.

تاسعاً: متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي : (المحاسنة، 2013: 216-218)

عملية التقييم عملية منظمة ومترابطة فهي نظام متكامل له مفهومه وعناصره وأهدافه وإجراءاته، وهذه الإجراءات رغم بساطتها إلا أن الوعي بها حسب أهميتها وضرورتها يوجه القائمين عليها بتطبيقها بشكل علمي، وذلك لضمان الموضوعية والعدالة، والشفافية، بحيث تكون عملية محفزة وأسلوب للتنمية والتطوير لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين لتصل بالمؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة للإنجازات وبالتالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المرغوب .

وبالرغم من عديد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التقييم إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوفير الشروط التالية:

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية .
- اهتمام الإدارة العليا بالنظام ودعمه والقناعة بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ .
- ثقة وتعاون واطمئنان العاملين لنظام التقييم وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج.
- ضرورة وجود تناغم وانسجام بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يُعدُّ أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً .
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم في ضوءها اختيار الطريقة والنماذج المناسبة للعملية.
- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف .
- كفاءة نماذج التقييم المستخدمة.
- تدريب المقيمين على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم .

- يجب ان يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم الرئيسية (المقيم ، العامل، الوظيفة ، إدارة الموارد البشرية).
- وتضيف الباحثة شروطاً أخرى لضمان فعالية عملية التقييم المؤسسي:
- شمولية نظام التقييم واستناده إلى معايير واتجاهات عالمية مستحدثة (كالحوكمة- التميز- الأداء المتوازن).
- أن يتضمن تقرير التقييم المؤسسي وصفاً واضحاً للمشكلات (نقاط الضعف) وتوصيات علاجية محددة لتطوير الأداء.

خلاصة المبحث الأول

التقييم الذاتي

استعرضت الباحثة في المبحث الأول من هذا الفصل الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع التقييم الذاتي بكل جوانبها وحاولت توظيف فقرات ذلك البحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة مع ابراز شخصية الباحثة في بعض المواضيع، وكمدخل للموضوع تناولت الباحثة مفهوم التقييم الذاتي لغة واصطلاحاً، كما تحدثت عن أهداف التقييم الذاتي وأهميته وأدواته، ثم وضحت أنواع مؤشرات تقييم الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، وبينت بأن هناك العديد من العوامل المحددة لنظم تقييم الأداء المستخدمة في المؤسسات وكذلك عناصرها، ثم تناولت معوقات وصعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي، وختمت المبحث بمتطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي والذي يبين أن عملية التقييم عملية منظمة ومتراطة .

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

أولاً : تمهيد:

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم " التخطيط الاستراتيجي "ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها (مساعدة، 2013: 75).

ويرى (الغالبى و إدريس، 2009: 101) بأن التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الأساس في حياة المنظمات، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، وبعدها تسعى المنظمة من خلال وضع استراتيجياتها الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها.

ولقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف إلى كل ما يجري خارج حدودها، لذا يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الاستراتيجية هو أنها " عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، وإختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات. (العنين، 1994: 27)

ويتناول هذا المبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه، كما ويتطرق إلى مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية .

ثانياً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط من هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى (حمدان و إدريس، 2007: 5).

لقد عرف التخطيط بالكثير من التعريفات ، فقد عرفه (Hussey,1982:3) بأنه " جزء مهم من الادارة وعنصر حيوي من عناصرها؛ لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"، فيما عرفه (Ackoff,1974:4) بأنه " عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد".

ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يُعدُّ مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الادارة.

ويعرف (حمدان و إدريس، 2007: 10) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، و عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي :

- أين نحن الآن ؟ Where are we now ؟
- أين نرغب أن نكون ؟ Where do we want to be ؟
- كيف سنصل إلى هناك ؟ How do we get there ؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟ How do we Measure our Progress ؟

ونرى بأن التخطيط الاستراتيجي : هو قدرة المؤسسة على بلورة أولوياتها وأهدافها في المدى البعيد وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق تلك الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة .

ثالثاً: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يفيد (حمدان وإدريس، 2007: 3) في مساعدة المؤسسات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المؤسسة إلى ما تسعى إليه وبالوقت نفسه، عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لانجاز أهدافها وتحقيقها.

ويرى الباحثون (Kovitz,et...al,2003: 1-4) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل بالآتي:

- إن الخطة وعملياتها تُعدُّ خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- تواجد خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
- تعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والمعرفية.
- تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- تعزز عمليات الإدارة، والمبادرة، والإبداع مقابل التوتر، والشدة، والتضارب.
- تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

ويوضح (مساعدة، 2013: 85) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.
- يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي من القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل ممن لم يتبعوه .

ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال رسم الطريق الصحيح والسليم عبر القنوات الرسمية فيها، بالإضافة إلى توضيح الخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة، كما وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تعمل على توفير الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية التي من شأنها أن تساعد المنظمة في تقليل نفقاتها وجهدها على عكس ما لو لم تعتمد المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يشير (Bean,1993:18-21) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص، ومنها:

- أنها ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطّة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح.
 - تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 - عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية، وقيم، وأهداف، وأفكار متناثرة.
 - تطور من خلال تفاصيل غير مبررة.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي تتسم بالمغامرة، والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
 - من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي توسيعية مفتوحة وليست دفاعية منكمشة.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- ويضيف (California State Department of Finance,1998:9) مجموعة من الخصائص والتي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي:
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية، أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة.
 - إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
 - تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها (الدجني، 2011: 53).

ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المؤسسة وتقديمها، فهي ترتبط إلى حد كبير بدراسة المتغيرات والمعطيات البيئية وذلك من خلال دراسة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، والحفاظ على نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف وعلاجها.

خامساً : مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يؤكد (الكرخي، 2009: 58) بأن التخطيط الاستراتيجي يقوم على مجموعة من المراحل تشكل في تتابعها وعلاقتها ببعضها أساساً متوازماً بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل أو إحدى حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق، فلا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء التي تسبقها حيث تتميز هذه الخطوات؛ لأن جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها، فخطوات العمل مترابطة ومتكاملة وتمتاز بالاستمرار فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.

وتتمثل المراحل فيما يلي :

المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي البيئي:

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط؛ لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير المسبق، وتفقد المرونة اللازمة لتحويل التغيير إلى فرصة (غنيمه، 2005: 824) .

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين رئيسيين، وهما :

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وتكون البيئة الخارجية من قسمين :

أ. بيئة التعامل المباشر:

وتعرف بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك البنوك والمنافسين والموردين والمستهلكين والعاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة، ويطلق على هذه الفئات تسمية "أصحاب المصالح" وذلك كونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة (القطامين، 2002: 59).

ب. بيئة المجتمع العامة:

تتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع والتي تؤثر على عمل المؤسسة وتتألف هذه البيئة من القوى التالية:-

1- القوى الاقتصادية : فهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته فالمتغيرات الاقتصادية الكلية كالاستهلاك والاستثمار والنمو الاقتصادي تتحكم بها عوامل كثيرة لا تأثير للمنظمة فيها، ولكن لهذه المتغيرات تأثير كبير على نشاط المنظمة (الكرخي، 2009: 165).

2- القوى الديموغرافية: تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمؤسسة . وتشمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. كما أن تحركات السكان، وتغير مستويات الدخل، والتركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا

للمؤسسة اختيار استراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمؤسسة (الدوري، 2005: 91).

3- القوى التكنولوجية: وهي تعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجي والعلمي بالمجتمع ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها (السكارنة، 2010: 193)

4- القوى السياسية والقانونية : القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة على الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقفاً لمنتجاتها .

أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيوداً على نشاطاتها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة (القطامين، 2009: 63).

5- القوى التنافسية: يُعدُّ التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم والفرص والتهديدات والأهداف والاستراتيجيات جزءاً مهماً من المراجعة الخارجية حيث إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع استراتيجية ناجحة (العارف، 2011 : 178).

• خطوات تحليل البيئة الخارجية:

تتلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية فيما يلي : (الكرخي، 2009 : 161)

- 1- تحديد العوامل التي تؤثر على المنظمة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها.
- 2- جمع البيانات والمعلومات واستيفاءها من مختلف المصادر .
- 3- التنبؤ حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمنظمة وذلك باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة كالعصف الذهني واستقراء الاتجاهات والسيناريوهات والأساليب الرياضية والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية وأسلوب دلفي ..الخ.
- 4- البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات .
- 5- تحليل الفرص والتهديدات من أجل تحديد الفرص والتهديدات عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المنظمة .

تحديد العوامل التي تؤثر على المنظمة	خطوات تحليل البيئة الخارجية
جمع البيانات والمعلومات	
التنبؤ	
البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة	
تحليل الفرص والتهديدات	

شكل (5) يوضح خطوات تحليل البيئة الخارجية

الكرخي، 2009: 162

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية :

يرى (الغالبى و إدريس، 2009: 283) بأن البيئة الداخلية تعطي للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

ويوضح (القطامين، 2002: 63) بأن الهدف الرئيس لمعاينة ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكاناتها المتاحة التي تشكل مطلباً حيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية فيها .

• عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها : (القطامين، 2002: 46)

تتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسية، وهي: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد والامكانيات المتاحة لديها .

أولاً : الهيكل التنظيمي :

يُعدُّ الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، حيث بموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف

المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

وبشكل عام فإن الهياكل التنظيمية التي تعتمد على منظمات الأعمال يمكن أن تكون واحداً من النماذج والأشكال الرئيسية التالية :

1 * الهيكل التنظيمي البسيط:

وهو يلائم بشكل أكبر المنظمات صغيرة الحجم (الغالبى و الادريسي، 2009: 285).

2 * والهيكل التنظيمي حسب الوظائف :

و يعتمد على تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية (القطامين، 2002: 66).

3 * والهيكل التنظيمي لوحدة الأعمال الاستراتيجية:

يجمع هيكل وحدة الأعمال الاستراتيجية الأقسام المتشابهة في وحدات أعمال استراتيجية ويفوض السلطة والمسؤولية عن كل وحدة لمدير يكون مسؤول بصورة مباشرة أمام رئيس مجلس إدارة المؤسسة (العارف، 2011: 440).

ثانياً: الثقافة التنظيمية السائدة

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها أفراد منظمة (ما)، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد (هيجان، 1992: 12).

ويرى (القطامين، 2002: 68) بأنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمي جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات على كافة المستويات داخل المؤسسة.

وتشير (العطية، 2003: 326) أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى .

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية

المختلفة فيها وإن المؤسسة التي لا تسودها ثقافة متماسكة تعاني عادة من كل أنواع القصور وعدم الكفاءة في عملياتها المختلفة.

ثالثاً : الموارد المتاحة:

و يمكن تقسيم الموارد إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة و موارد بشرية (الكرخي، 2009: 172) :

* الموارد الملموسة :

وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار ويُعدُّ تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.

* الموارد غير الملموسة :

وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المؤسسة ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحياناً الموارد المادية، ومنها سمعة المؤسسة، مستوى رضا الجمهور، نظرة المجتمع إليها..

* الموارد البشرية:

وتسمى أحياناً برأس المال البشري وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار .

• أدوات تحليل البيئة :

هناك عدة أساليب لتحليل بيئة المنظمة نذكر منها ما يلي :

1- تحليل مسيرة المنظمة

2- تحليل المصفوفة الرباعية

3- تحليل الفجوات

وسنستعرض الأدوات كما يأتي :

أولاً: تحليل مسيرة المنظمة (الكرخي، 2009: 157-158)

حيث تمثل هذه الأداة استعراض واقع المنظمة بأسلوب تحليلي بحيث توظف المعلومات والبيانات المتعددة عن جوانب عملها لتحديد مؤشرات أدائها واتجاهاتها المستقبلية ويحتوي على ما يلي :

- الخدمات المقدمة من حيث طبيعتها ومدى ملاءمتها لحاجات المستفيدين.
- ثقافة وقيم المنظمة : الأسس التي تستند عليها هذه القيم ومناخ ثقافة المنظمة وما هي العلاقة بين النجاح أو الفشل الذي قطعتة المنظمة وهذه القيم والثقافة ؟
- التكنولوجيا ووسائل العمل المستخدمة من حيث درجة تطورها واستجابتها لتطور الانتاج ومجاراتها للتقدم العلمي .
- البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة .
- المستفيدون من خدمات المنظمة وما هي حاجاتهم ومستوى رضاهم عنها.
- التحديات والنجاحات وتشمل تحديد التحديات التي تواجه المنظمة ومستوى النجاح الذي أحرزته.

ثانياً : تحليل المصفوفة الرباعية SWOT : (السكارنة،2010:221).

يُعدُّ تحليل (SWOT) من أهم التحليلات المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة. حيث يقوم هذا المدخل على افتراض أساسي، مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبين الموقف في بيئتها الخارجية.

ويصف (Davies,1998:51) أنه أداة تخطيطية للنجاح في ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، هذا وإن تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تفرز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.

إن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية الذي يجب على المنظمة استخدامها لكي تكتسب ميزة تنافسية (Row, et al,1994: 170).

جدول (1) يوضح المصفوفة الرباعية التحليلية (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	القوة والضعف الفرص والتهديدات
استراتيجيات (W-O) (الضعف - الفرص)	استراتيجيات (S-O) (القوة - الفرص)	الفرص (O)
استراتيجيات (W-T) (الضعف - التهديدات)	استراتيجيات (S-T) (القوة - التهديدات)	التهديدات (T)

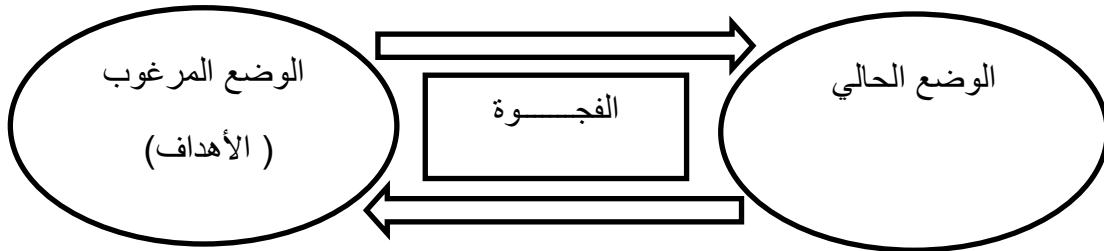
حيث يحتوي الشكل أعلاه على الدلائل الآتية التي تشير إلى الموقف الاستراتيجي للمنظمة في اختيار العناصر التي تناسب قدراتها وأهدافها المستقبلية :

- 1- استراتيجيات القوة - الفرص (S-O) تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تتلاءم مع عناصر القوة (S) لدى المنظمة .
- 2- استراتيجيات الضعف - الفرص (W-O) تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف (W) لكي تواصل المنظمة الاستفادة من الفرص (O).
- 3- استراتيجيات القوة - التهديدات (S-T) تحدد الطرق التي يمكن للمنظمة استخدام عناصر قوتها (S) لتقليل تعرضها للمخاطر (T) الخارجية.
- 4- استراتيجيات الضعف - التهديدات (W-T) وهي تؤسس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف (W) لدى المنظمة من سرعة تأثرها بالتهديدات (T) الخارجية. (الكرخي، 2009: 186-185).

ثالثاً: تحليل الفجوات (إدريس و المرسي، 2006: 230).

إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عمليات التخطيط طويل الأجل، ويمثل النمو المتوقع أساساً لتحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدات، ورأس المال العامل، كما يُعدُّ أساساً لتحديد أرقام الأرباح المتوقعة كذلك، وتقديرات الأرباح بدورها تشير إلى حجم الموارد المتاحة لتأييد قرارات الاستثمار. فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير الاستراتيجية.

إن تحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب (الأهداف) لا يعني أن هذا التحديد نهائي بل تبقى عملية التفاعل بين الوضعين مستمرة كما في الشكل التالي :



شكل (6) يوضح العلاقة بين الفجوة والأهداف

(الكرخي، 2009: 193)

المرحلة الثانية : صياغة الإستراتيجية:

أولاً : المفهوم والأهمية: (مساعدة، 2013: 244)

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بالتعرف إلى الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث إن الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى، وبالرغم من الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل بروؤية المؤسسة، ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها، وأهدافها الإستراتيجية حيث يعرفها (مساعدة) بأنها "عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الفرص والتهديدات في

المؤسسة". كما ويعرفها (القطامين،2002: 85) : بأنها عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من النشاطات الفكرية النظرية وتتطلب مستوى عالٍ من المهارات الفكرية.

ومن التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن عملية صياغة الاستراتيجية تتكون من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية وسنتحدث عن كل منها بشيء من التفصيل .

1- الرؤية :

أ. مفهومها:

هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات (السكرانة،2010 : 157).

والرؤية هي استشراف للمستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلمات تصف صور المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد منها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة (الكرخي،2009: 78)

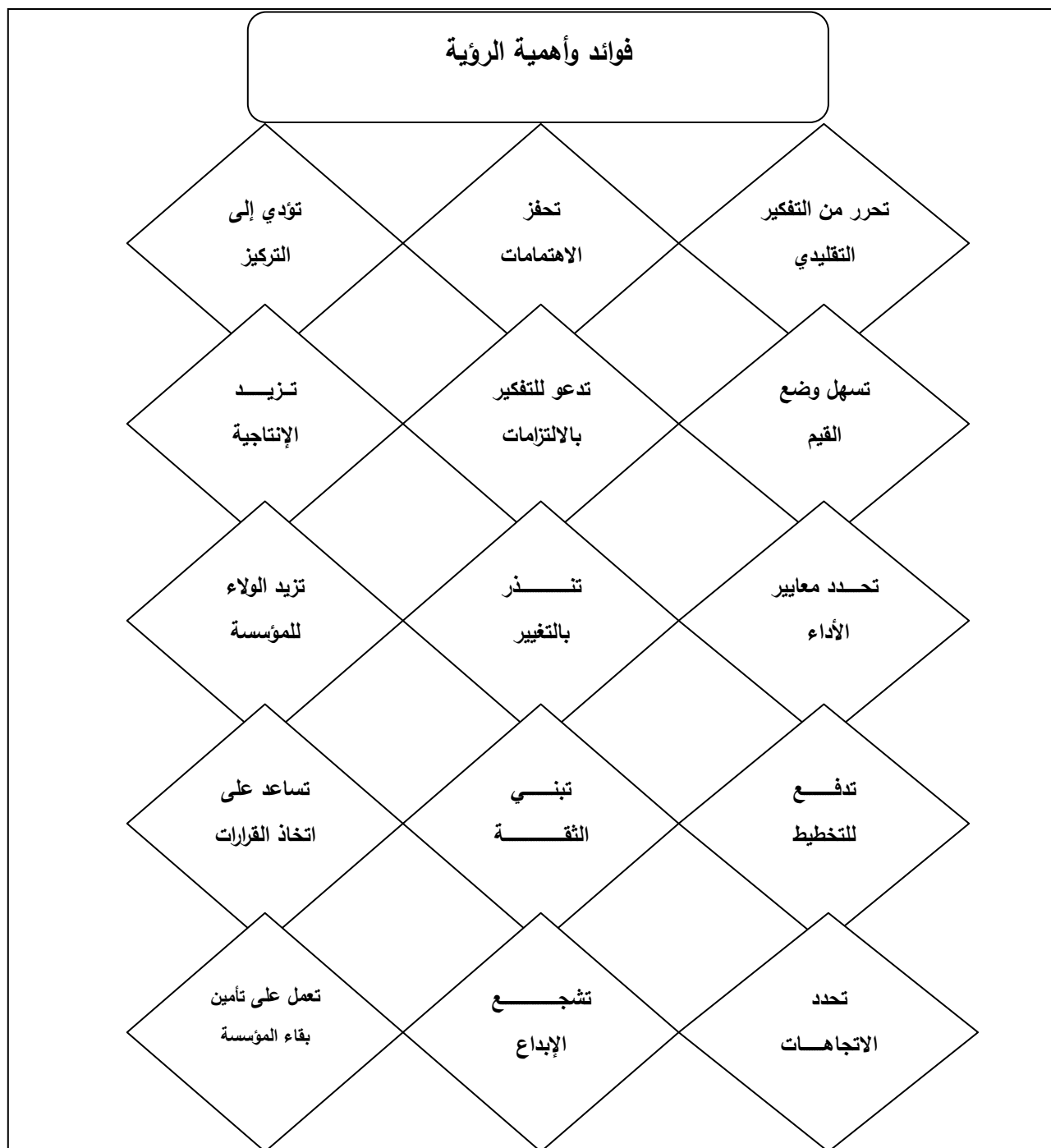
ب. أهمية وفوائد الرؤية :

يوضح (أبو حسنة،2014: 24) بأن من أهم الفوائد لصياغة الرؤية تتمثل في:

- تساعد رؤية المؤسسة في صناعة القرارات واتخاذها وتنفيذها، والتي من شأنها المساعدة في تحقيق الرؤية.
- تعمل إدارة المؤسسة على توفير برامج التطوير والتحسين للعاملين، من أجل الربط بين ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والتمثل في رؤية المؤسسة وبين التطور السريع الحادث في شتى المجالات.

كما ويشير (رشيد و جلاب،2007: 175) بأن من فوائدها:

- تربط بين حاضر المؤسسة ومستقبلها.
- تزيد من التزام العاملين وهي تساعد على خلق الدافعية لدى تحقيق رسالة المؤسسة.
- توضح معالم الطريق إلى التميز .



شكل (7) يوضح فوائد وأهمية الرؤية

(الكرخي، 2009 : 80)

ج. معايير وخصائص الرؤية الفعالة:

يشير (الغالبى وادريس، 2009: 216-217) إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي :

- يجب أن تكون رؤية المؤسسة مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل في طياتها حلمًا كبيراً يجسد واقعية ملموسة بحيث يثير هذا الحلم رغبة في التحدي والعمل المثابر لدى الجميع من جانب والتحفيز للعمل من جانب آخر.
- أن تكون رؤية المؤسسة منسجمة مع رسالتها وقيمها حيث إن عدم التجانس والانسجام يبدد الجهود ويهدر الموارد.
- يمكن ترجمتها ونقلها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة.
- ويرى (رشيد و جلاب، 2007: 175) بأن من خصائص الرؤية :
- التركيز على المستقبل فهي لا تعكس حاضر المؤسسة حسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً .
- تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية .
- كما ويشير (الكرخي، 2009: 82) بأن من خصائصها بأنها :
- طموحة ومتحدية وجريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
- صادقة تتكلم عن النوايا الحقيقية للمؤسسة .

ومن خلال ما ورد أعلاه ترى الباحثة بأن الرؤية المستقبلية للمؤسسة: هي الخطوط العريضة التي ترسم طريق المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التي من أجلها أنشأت.

2- الرسالة:

يؤكد (الدوري، 2005: 51) بأن المؤسسات وُجدت من أجل تحقيق غرضٍ (ما)، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، إذ يبين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المؤسسات هو رسالة المؤسسة والغرض منها وتحاول رسالة المؤسسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مجال نشاط المؤسسة؟

- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً ؟

ويفيد بأن الرسالة تحتل مكانة كبيرة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها لكنها تحتاج إلى التفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة .

أ. مفهومها:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالةٍ معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه (العارف، 2001: 4).

فيعرف (غنيمة، 2005: 456) الرسالة " وثيقة مكتوبة أساسها القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها " .

كما ويعرفها (المغربي، 1999: 25) بأنها "عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة".

ب. سمات وخصائص الرسالة:

يوضح (العارف، 2001: 46) بأن الرسالة الفعالة ينبغي أن تتسم بما يلي :-

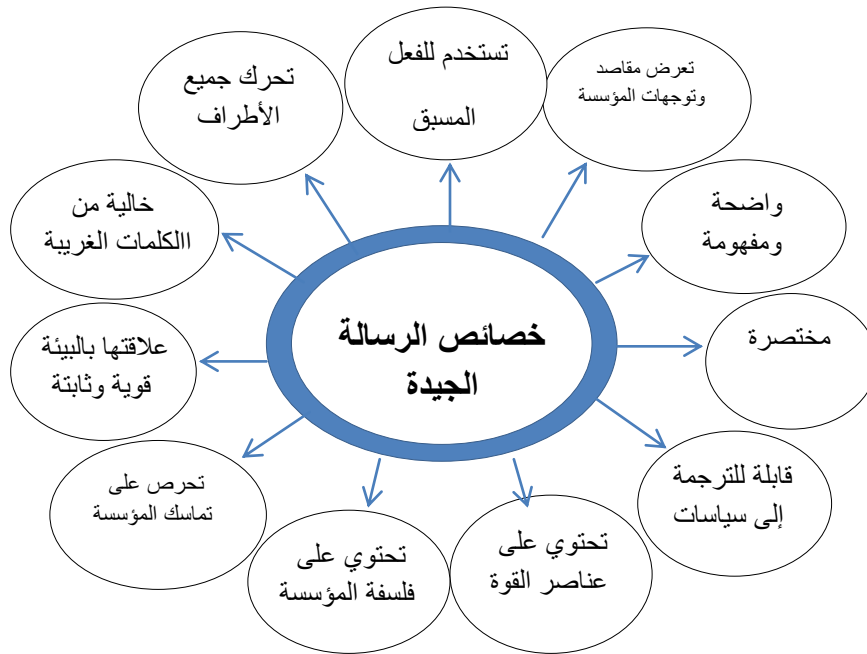
- أن تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).
- أن تحدد ما تنتج المؤسسة ولمن يوجه الانتاج.
- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.
- أن تحدد القوة الدافعة للمؤسسة .

كما ويضيف (الغالبي و إدريس، 2009: 194) .

- أن تكون ذات طبيعة طويلة الأمد.
- أن تحث وتدعو إلى التغيير المستمر.
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات.

ويفيد (المغربي، 1999: 80-81) بأن من سمات الرسالة:

- الواقعية والموضوعية.
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة.
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة .
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.



شكل (8) يوضح خصائص الرسالة الجيدة

الكرخي، 2009: 102

ج. العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة:

يفيد (عوض، 2001 : 42) بأن منظمات الأعمال تجتهد في إعداد رسالة علمية وواضحة لكونها تحدد وتوجه المؤسسة حالياً ومستقبلاً ولما كانت بيئة عمل المؤسسة تتسم بالتحديات والتغيير المستمر فلا بد أن تساير الرسالة هذه التغيرات والتحديات وخاصة المهمة منها.

لذلك فإن صياغة رسالة المؤسسة تأخذ في الاعتبار مايلي: (الكرخي،2009: 96)

- 1- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة ونقاط القوة والضعف فيها.
- 2- نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.
- 3- إهتمامات الإدارة وقضاياها الرئيسية.
- 4- قيم المؤسسة وفلسفتها.
- 5- رغبات المستفيدين وطموحاتهم .

3- قيم المؤسسة:

أ. مفهومها وأهميتها:

يرى (بني حمدان و إدريس،2007: 138) أن القيم هي من المفاهيم المهمة للتوجه الاستراتيجي فهي لا تحتاج إلى مبرر خارجي لكونها تطبع قناعات العاملين وتمثل أهمية كبرى للقادة والعاملين في المؤسسة.

يعرف(رشيد وجلاب،2008: 178) القيم بأنها " مجموعة من المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تشكل ثقافة المؤسسة وتحدد معايير السلوك فيها" .

كما ويعرفها (الطراونة،1990: 155) بأنها" مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين".

ويذكر (جاد الرب،2009: 8) بأنه تختلف محتويات و كلمات وعبارات الفلسفة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ويرى بعض الباحثين بأن القيم الجيدة للمؤسسة يمكن أن تتكون من المعتقدات الأساسية التالية:

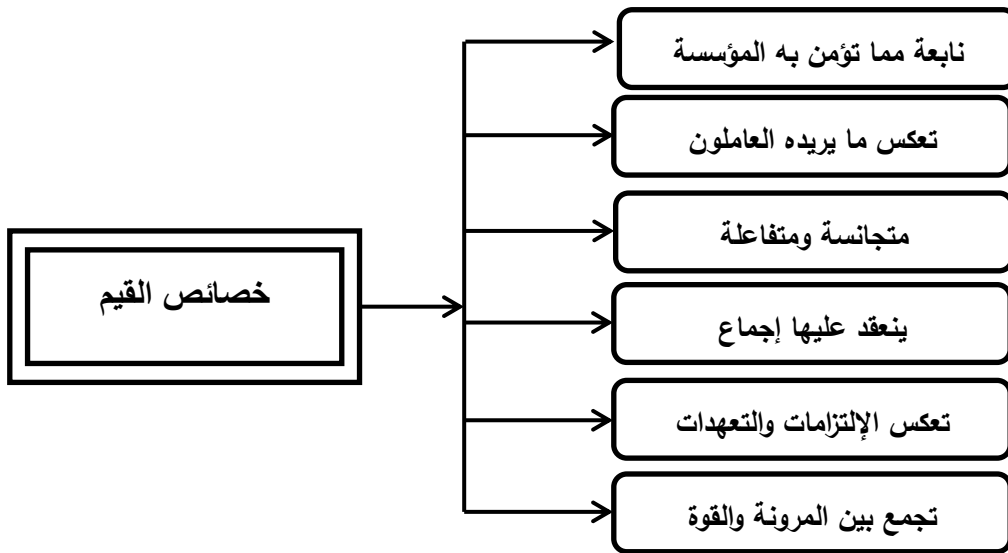
- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن .
- الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.
- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين.
- الاعتقاد في الريادة سواء من حيث الجودة أو الخدمة.
- الاعتقاد في أن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل.
- الإيمان بأهمية عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات.

- الإيمان بإدراك أهمية النمو الاقتصادي ونمو الأرباح.

ب. خصائص قيم المؤسسة:

يشير (الكرخي، 2009: 122) بأن القيم الفاعلة تتميز بعدة خصائص، منها:

- أن تكون نابغة مما تؤمن به المؤسسة والمستند إلى واقع سلوكها اليومي وما تطمح أن تسلكه في المستقبل.
- أن تعكس ما يريده العاملون من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين.
- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك.
- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة .
- أن تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المؤسسة للمتعاملين من جميع الأطراف معها.
- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي إلى التسبب ولا تركز على قيم القوة التي تؤدي إلى السيطرة والتسلط .



شكل (9) يوضح خصائص القيم

(جرد بواسطة الباحثة استناداً إلى الكرخي، 2009)

4- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

أ. المفهوم والأهمية:

يشير (رشيد وجلاب، 2008: 204) بأنه ليس هناك شك في أن كل مؤسسة من المؤسسات، مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أو خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وعادة تتبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها، فهي تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها أو النهايات المرغوبة للفعل المؤسسي.

وقد عرفته (العارف، 2011: 43) بأنها " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل اتباع رسالتها الأساسية".

كما ويرى (جاد الرب، 2009: 23) الأهداف الاستراتيجية: " بأنها عبارة عن قائمة تحدد ما يجب إنجازه".

ويوضح (السكرانة، 2010: 234) بأن الغايات تختلف عن الأهداف، حيث إن الغاية تُعدُّ عبارةً عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه، دون أن يكون محدداً بإطارٍ زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، والغاية نتيجة نهائية للمؤسسة، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وتكون الغاية بعيدة عن التفصيل الدقيق، وشاملة لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة ويكون المدى الزمني لها طويلاً نسبياً.

ب. أهمية الأهداف الاستراتيجية:

يرى (الزنfli، 2013: 105) بأن أهمية الأهداف الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- توضح النتائج المرغوبة وترسم الاتجاه الواجب السير فيه.
- تساعد أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المؤسسة.
- تُعد مرشداً لصنع القرارات السليمة واتخاذها من خلال الإدارة.
- تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تساعد على تحديد الأولويات المؤسسية.

- تساهم في وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة وتقييم أداء الأفراد والمجموعات، والأقسام، والوحدات، والمؤسسات وتقييمها .

ج. خصائص الأهداف الإستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص ذكرها (الكرخي، 2009: 222) بما يأتي :

- 1- أنها أهداف شاملة.
 - 2- أنها قابلة للقياس.
 - 3- ترتبط مباشرة برسالة المنظمة.
 - 4- تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة مفردة.
 - 5- متوافقة مع المبادئ المرشدة للمؤسسة.
 - 6- تبين بوضوح ما ترغب المؤسسة في تحقيقه.
- ويضيف (مساعدة، 2013: 143) بأن من خصائصها:
- 7- أن تكون الأهداف جميعها مترابطة مع بعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.
 - 8- مرنة بحيث لا يكون الهدف جامداً، بل يكون قابلاً للتكيف مع التغيرات في بيئة المؤسسة.
 - 9- أن يكون متفقاً مع رسالة المؤسسة ورؤيتها.
 - 10- أن يتحدث الهدف عن نتائج وليس أنشطة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

يفيد (الدوري، 2005: 293) بأن عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تعد المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلا البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

كما ويعرفها (إدريس و المرسي، 2006: 364) بأنها المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، وأنها تلك العملية التي من خلالها تتحول

الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات. وبالرغم من أن التنفيذ ينظر له عادة كمرحلة أخيرة بعد صياغة الإستراتيجية، فإنه يجب أن ينظر إليه كجزء من الإدارة الاستراتيجية؛ أي أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليها كوجهان لعملة واحدة؛ أي أن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي .

ويشير (مساعدة، 2013: 310) إلى أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة.

1- فوائد وأهمية التنفيذ الاستراتيجي:

تشكل الخطة التنفيذية مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك للفوائد الكثيرة التي تقدمها للمؤسسة ومنها ما يلي: (الكرخي، 2009: 280)

- تساعد على تخصيص الموارد سواءً كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها.
- تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛ لأن الخطة التنفيذية تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق القضايا الرئيسية للمؤسسة والأهداف المرافقة لها وكذلك الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها.
- تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون الخطة التنفيذية تحتوي على خطط لكل هدف ونشاط مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة.

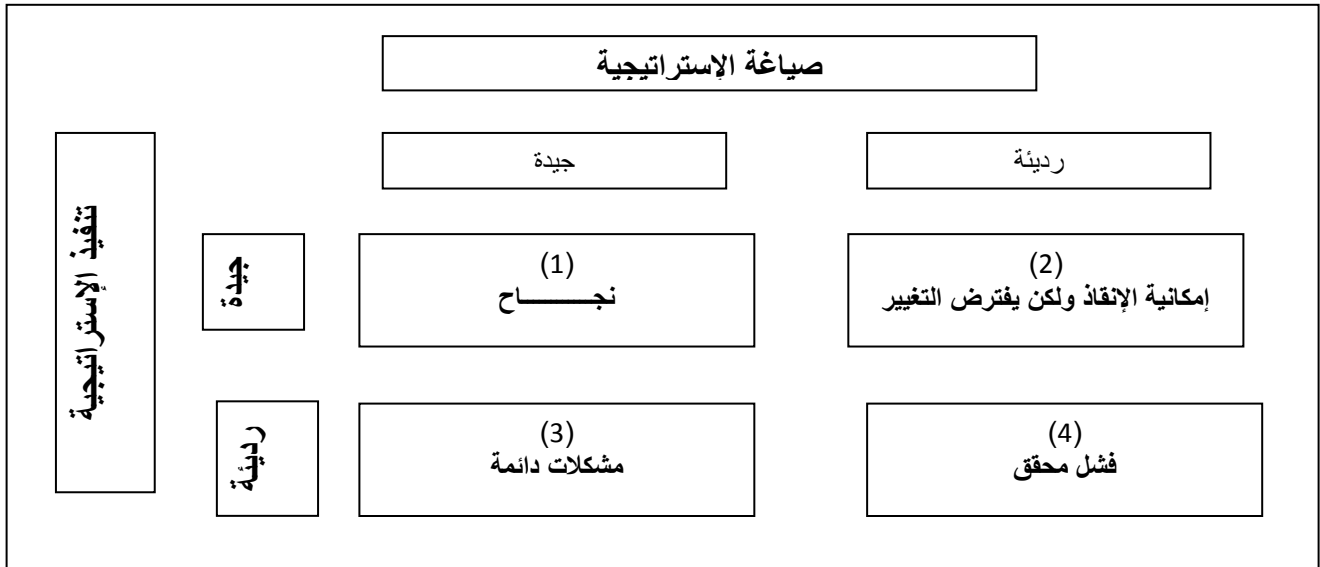
ويضيف (الغالبي و إدريس، 2009: 440) بأن من فوائد تنفيذ الخطة :

- تحقق عملية التنفيذ الاستراتيجي نتائج خاصة بزيادة حصة المؤسسة في السوق ومبيعاتها وأرباحها وفقاً للاستراتيجية المعتمدة.
- تساعد على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة حيث إن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة.

- تساعد على تطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال تجاه المنظمات الأخرى، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.

2- العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

يرى (مساعدة، 2013: 311) أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير وبينهما علاقات كبيرة، حيث إن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في كلا المرحلتين بشكل صحيح ودقيق ومتربط، وفي واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة وباستمرار ولفترات زمنية طويلة وعديدة وبشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عد القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق وفي الأمد البعيد، ومن هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفاعل أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة أما في حالة كون عمليات صياغة الاستراتيجية وعمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلاً يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ وكوادرها البشرية.



شكل (10) يوضح العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

(الغالبى وإدرىس، 2009: 441)

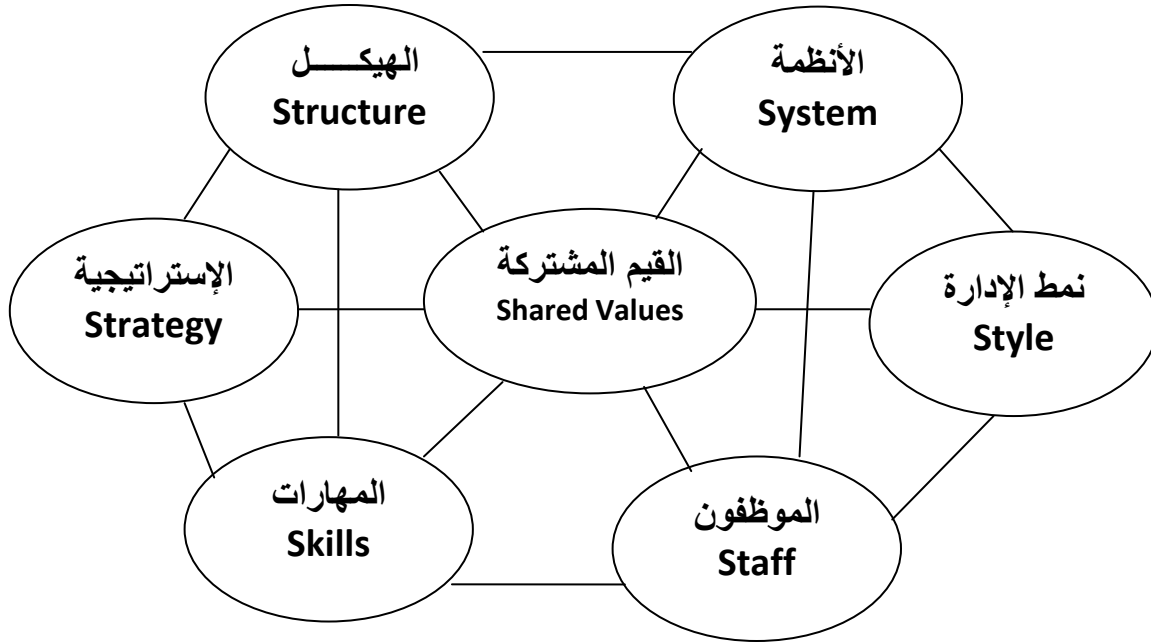
3- المهام الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية:

بغض النظر عن طبيعة المؤسسة وحجمها والظروف المحيطة بها والفلسفة التي تؤمن بها الإدارة فإن هذه المهام هي: (رشيد وجلاب، 2008: 357)

- أ. بناء المؤسسة وفق الموارد والمقدرات الكفيلة بالتنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- ب. وضع الموازنات بغية توجيه الموارد نحو النشاطات لاسيما التي تسهم في خلق القيمة.
- ت. تحديد السياسات والإجراءات التي تسهم في دعم عملية التنفيذ الناجح.
- ث. إقرار الممارسات التي تعزز من عملية التحسين المستمر في إنجاز نشاطات سلسلة القيمة.
- ج. إرساء دعائم نظم المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية ونظم التشغيل التي تسهم في نجاح المؤسسة في أداء أدوارها الاستراتيجية بنجاح.
- ح. ربط نظم الحوافز والمكافآت بإنجاز الأهداف والتنفيذ الناجح للاستراتيجية.
- خ. تهيئة بيئة العمل وثقافة المنظمة يساهمان في تسهيل عملية التنفيذ الاستراتيجي.
- د. ممارسة النشاطات القيادية المطلوبة لتوجيه وإدارة عمليات التنفيذ.

4- أنموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجية: (مساعدة، 2013: 333)

لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية كثيراً بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة وكذلك الحال في المؤسسات التي تستهدف الربحية والتي لا تستهدف الربحية، في حين أن تنفيذ الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ونمط المؤسسات من حيث الحجم أو الربحية، فيشمل تنفيذ الاستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة التي تتعلق بالتنفيذ حصراً وهذه الأنشطة نراها تختلف فيما بينها عندما تطبق في منظمات الأعمال أو في المنظمات الحكومية، وقد قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية أنموذجاً أطلقت عليه (S7) إذ يوضح هذا الأنموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، وهو كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (11) يوضح أنموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية

(مساعدة، 2013: 333)

وفيما يلي شرح للعناصر الإدارية :

- ❖ الاستراتيجية (Strategy): تمثل مجموعة متلاحمة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة من المنافسين، وتحسين الموقف تجاه المستهلكين، وتخصيص الموارد.
- ❖ نمط الإدارة (Style): تعدُّ دليلاً ملموساً عما تعتقد الإدارة فيه وتعدّه مهماً وتستنّفذ فيه وقتاً وتعطيه اهتماماً وتعبر عنه في شكل سلوك (مرسي، 2003 : 347).
- ❖ الهيكل (Structure): ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال، والمهام، والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة، وبيان التخصصات، وتحقيق التكامل، والتنسيق فيما بينها .
- ❖ المهارات (Skills): وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد (مساعدة، 2013: 334).
- ❖ الأنظمة (System): وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ،

ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الانتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل (السكرانة، 2010: 283).

❖ **الموظفون (Staff):** وهم الأفراد في المؤسسة وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

❖ **القيم المشتركة (Shared Values):** إن كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبّر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المؤسسة. (الدوري، 2005: 308)

5- مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تتضمن مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ما يلي: (السكرانة، 2010: 277)

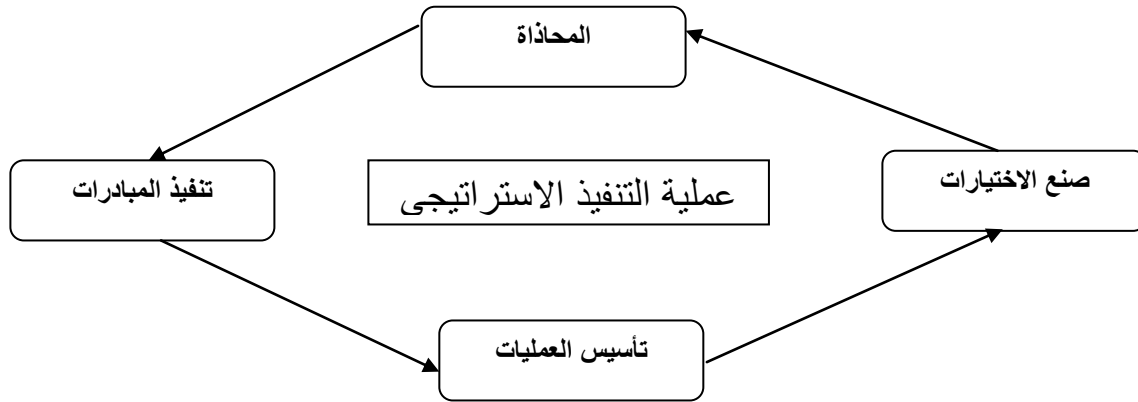
أ. **صنع الاختيارات:** وتبين أن على المديرين التنفيذيين في المؤسسات أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، منهجيات الإنتاج، إن هذه الاختيارات تجبر أقسام المؤسسة على التعهد بكيفية تنفيذها.

ب. **المحاذاة :** والتي تبين أن عند صنع قرار الاختيارات الاستراتيجية، يتأثر جميع العاملين في المؤسسة بهذا القرار حيث إن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع مؤسساتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالفرض العام للمؤسسة وقيمها وغاياتها الاستراتيجية المحددة، ومبادراتها، وهذا يؤدي الى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما ويضيف (المساعدة، 2013: 315) بأن من مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

ت. **تنفيذ المبادرات :** والتي توضح أنه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المؤسسة، وهنا يتطلب من العاملين والمديرين العمل على تكامل الخطة الاستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

ث. تأسيس العمليات : إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر مع متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة، إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمؤسستهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية.



شكل (12) يوضح مراحل عملية التنفيذ الاستراتيجي

(جرد بواسطة الباحثة استناداً الى السكارنة، 2010 و المساعدة، 2013)

المرحلة الرابعة: عملية الرقابة الاستراتيجية

1- مفهومها وأهميتها:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية فيعرفها (السكرانة، 2010: 306) بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها " .

ويعرفها (الدوري، 2005: 317) بأنها " تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما حُطت لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المؤسسة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها .

ويرى (حمدان و إدريس، 2007: 376) بأن الرقابة الاستراتيجية يعبر عنها " بعمليات السيطرة المستمرة على تطبيق الاستراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لها دون هدر في الموارد والقدرات المادية، والمالية، والتنظيمية".

لذا يمكن القول بأن عملية الرقابة الإستراتيجية هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي تساعد المؤسسة على معرفة ما إذا ما كان تطبيق خطتها الإستراتيجية قد حققت أهدافها ومدى نجاحها في تحقيق تلك الأهداف.

2- أهمية الرقابة الإستراتيجية:

تتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية بالعديد من النقاط نذكر منها:

أ. وسيلة فاعلة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة؛ أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار (الحسيني، 2000: 220).

ب. تساهم في خفض التكاليف، حيث إن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات (الغالبى و إدريس، 2009: 466).

ت. تزود بالتغذية العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي مناسبة ومتناسقة، وتعمل بالشكل الصحيح (مساعدة، 2013: 346).

3- مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي: (القطامين، 2002: 162)

أ. الرقابة على المستوى الاستراتيجي :

وتمارس من قبل الإدارة العليا وهي تهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة و يتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته .

ب. الرقابة على المستوى التكتيكي :

يمارس من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة وذلك من أجل التأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

ج. الرقابة على المستوى التشغيلي :

ويمارس من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

جدول (2) يوضح مستويات الرقابة الإستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي الكلي للمؤسسة.
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي.
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى.

(القطامين، 2002: 162)

ويرى (الدجني، 2011: 70) أن عملية الرقابة والتقييم التي تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية -الغايات والاستراتيجيات) تتم بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

- أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم .
- ب. مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق؛ للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الغايات.
- ج. فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم، ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.
- د. في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليل البيئي به، ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية .

4- مراحل وخطوات الرقابة الاستراتيجية :

تمر عملية الرقابة الاستراتيجية بمراحل متعددة يمكن أن نقوم بعرضها بموجز مختصر على النحو التالي : (إدريس والمرسي، 2002 : 418)

أولاً : مرحلة تحديد ما يجب قياسه :

تحتاج الإدارة العليا، وكذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها، وتحتاج أيضاً أن تتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة يمكن أن تخضع إلى القياس وبطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة لذلك فإن القياس يجب أن يتم تخطيط استخدامه لجميع المجالات أو الأنشطة أو العمليات بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن يعترض ذلك.

ثانياً : مرحلة وضع معايير الأداء :

يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء ، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجاتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها .

ثالثاً :مرحلة القياس والمقارنة (التقييم):

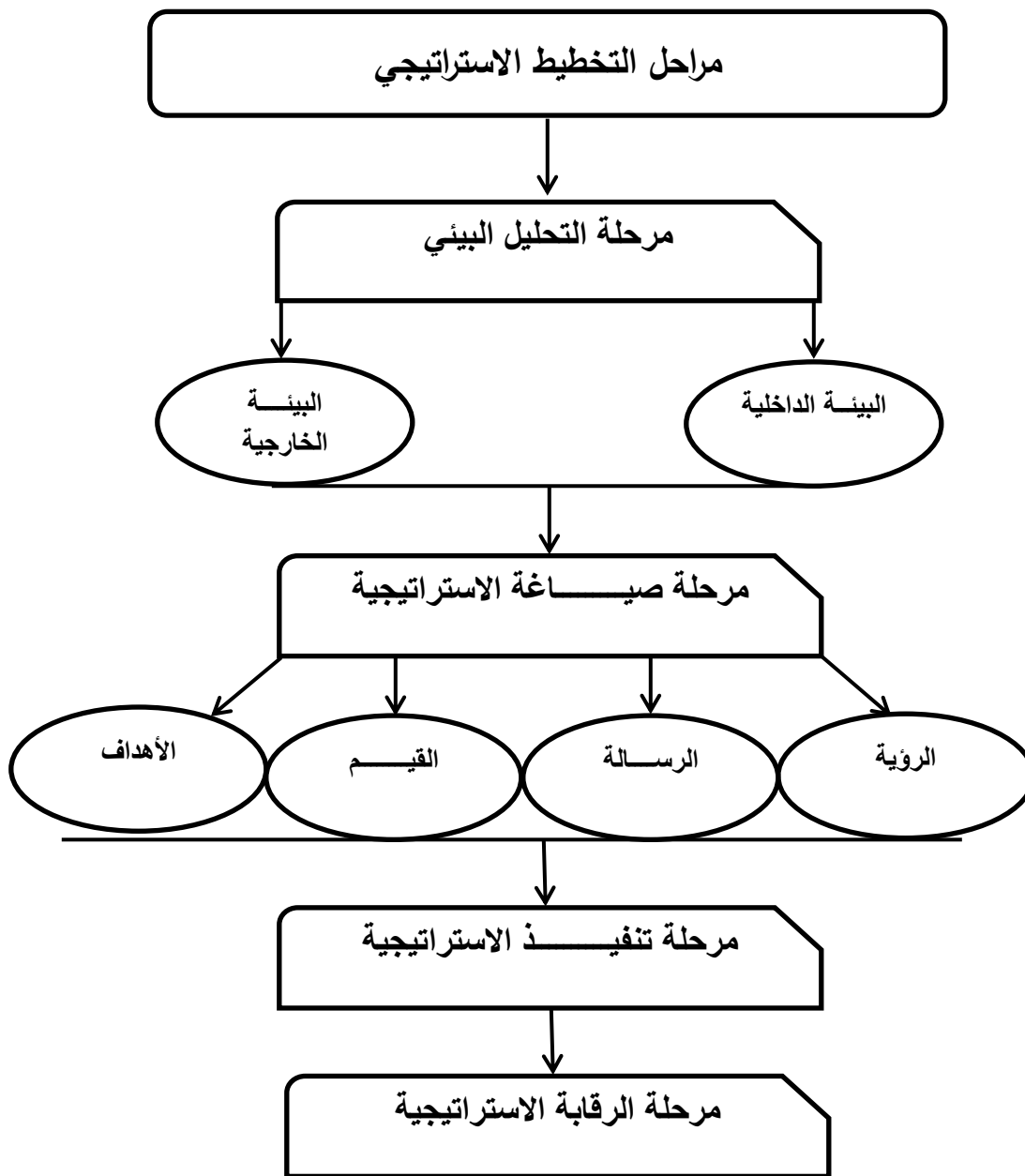
تتمثل هذه المرحلة في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة وتتضمن جانبين رئيسيين، وهما :

- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية .
- توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .

رابعاً : مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتمثل المرحلة الأخيرة من التقييم وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة حيث إنه يواجه متخذ القرار مشكلتين في هذه المرحلة، وهما: التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات بالإضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي .

وبعد الانتهاء من عرض جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، تلخص الباحثة هذه المراحل في الشكل التالي:



شكل (13) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي

(جرد بواسطة الباحثة استناداً إلى المراجع السابقة)

خلاصة المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

استعرضت الباحثة في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بكل جوانبه وحاولت توظيف فقرات ذلك البحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة مع إبراز شخصية الباحثة في بعض المواضيع، وكمدخل للموضوع تناولت الباحثة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وخصائصه، وقد لاحظت بأنه على الرغم من أن موضوع التخطيط الاستراتيجي موضوع قديم إلا أنه ما زال هناك عديد من الكتاب والباحثين يبحثون في هذا الموضوع نظراً لأهميته، كما وتطرقت الباحثة إلى مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية وهي التحليل الاستراتيجي البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ثم عملية الرقابة الاستراتيجية.

المبحث الثالث

الأداء المؤسسي

أولاً- تمهيد:

يُعدُّ مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظاماً متكاملًا له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعتها تكوينها فالأداء سواء أكان على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتفجر المعرفي، وبهذا يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفاً سامياً وعالمياً مشتركاً، لتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات الأعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، ومن المهم أن نشير أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء العامل أو الفريق كمورد بشرية، بل تهتم أيضاً بإدارة أداء الموارد الأخرى كالجوانب المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية (المحاسنة، 2013: 71).

ويتناول هذا المحور مفهوم الأداء المؤسسي، أبعاد الأداء المؤسسي، عناصر الأداء المؤسسي، فوائد قياس الأداء المؤسسي، أنواع الأداء المؤسسي، قياس الأداء المؤسسي الحكومي ومعرفة خصائص الأداء المؤسسي، ثم خطوات عملية تحسين الأداء، الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء، ثم مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي، ثم نختم بمجالات الأداء المؤسسي.

ثانياً - مفهوم الأداء المؤسسي:

لقد عرف بترسون وآخرون (Peterson,et al,2003,p1) الأداء المؤسسي " بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" . كما وعرفه (مخيمر وآخرون 2000: 29) بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

ويرى وويلين وهانغر (wheelen and Hunger, 2002, p 243) أن الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط.

وتُعرف (ربابعة، 2011: 122) الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث، هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلّي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة) .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الأداء المؤسسي هو حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة الحكومية من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً - أبعاد الأداء المؤسسي :

- الأداء المؤسسي ذو أبعاد متعددة فقد أشار الوقفي (2004: 145) إلى ثلاثة أبعاد للأداء وهي :
- الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية، مثل: الربحية والنمو.
 - الأداء المالي والأداء التشغيلي : يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على مؤشرات، مثل: الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.
 - الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

رابعاً - عناصر الأداء المؤسسي:

تتعدد عناصر الأداء المؤسسي لتكون على النحو التالي : (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015: نت)⁽¹⁾

1. الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تنفيذ وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

1. **الكفاءة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
2. **الفاعلية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
3. **النجاح الإستراتيجي:** قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

خامساً - فوائد قياس الأداء المؤسسي :

يفيد (حمزاوي، 2013: 7) بأن قياس الأداء المؤسسي يحقق الكثير من الغايات والفوائد للمنظمات ومن أهمها ما يلي :

¹⁾ www.hrdiscussion.com/hr83272.html 2015/06/01

- 1- التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف، وعدم تحديدها بشكل محدد قابل للقياس، إذ إنها تصاغ أحياناً بطريقة بلاغية إنشائية حماسية تدغدغ المشاعر ولكن تكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي لا يختلف فيه اثنان.
- 2- تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها بالتالي للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة - كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف.
- 3- إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء المؤسسي يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات ويساعد على التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة وكذلك توثيق الإنجازات.
- 4- إن قياس الأداء المؤسسي يساعد المنظمات في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- 5- يساعد قياس الأداء المؤسسي على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبهة الفساد الإداري واستغلال النفوذ، وذلك عن طريق تحديد الانحراف وكيفية تجنب مثل هذا الانحراف في المستقبل.
- 6- يساعد قياس الأداء المؤسسي في إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، ويوفر مدخلاً للتركيز على برامج الخطة الاستراتيجية وإمكانية متابعتها وتوفير الموارد اللازمة لها.
- 7- يوفر قياس الأداء المؤسسي للمنظمات أسلوباً للتطوير والتحسين المستمر الذي يمكن أن يوظف التقييم الذاتي لإدارات المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة .

سادساً - أنواع الأداء المؤسسي:

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي: (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015: نت)⁽¹⁾

1. الأداء الاقتصادي : ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
2. الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوي الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدي مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية .
3. الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.
4. الأداء المالي : يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين، مثل: تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.
5. الأداء الفني (التكنولوجي): ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الإنترنت.

سابعاً - قياس الأداء المؤسسي الحكومي:

يشير (عايش، 2008: 45) بأن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

¹) www.hrdiscussion.com/hr83272.html

- أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها.. ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج من نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها، وكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الشكل التالي:

جدول رقم (3) يوضح أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي وقياس الأداء التقليدي:

الموضوع	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له أو التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها التي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه	- الرئيس المباشر	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية
موضوعات القياس	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية

<p>- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة.</p> <p>- درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة.</p> <p>- مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل.</p>	<p>- درجة تقسيم العمل</p> <p>- درجة التخصص</p> <p>- درجة الآلية</p> <p>- نظم انتاج المخرجات</p> <p>- درجة المركزية</p> <p>- أنظمة الجزاء وتدرجها.</p> <p>- فعالية الاتصالات</p>	<p>- الوقت المعياري</p> <p>- التكلفة المعيارية</p> <p>- الأهداف المعيارية</p>	<p>مؤشرات القياس</p>
--	---	---	----------------------

(مخيم وآخرون، 1999: 21)

ثامناً - خصائص الأداء المؤسسي :

- يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي: (العدلوني، 2002: 22)
1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي نثري المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.
 2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن ذلك عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
 4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
 5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

تاسعاً - خطوات عملية تحسين الأداء :

من خلال الاطلاع على الدراسات تبين بأن عملية تحسين الأداء المؤسسي تمر بعدة خطوات، وهي كالتالي : (الشوامرة، 2015: نت)⁽¹⁾

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.

¹⁾ www.shawamreh.boardeducation.net/t60-topic 2015/06/07

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.

ويضيف (عايش، 2008: 51) بأن عملية تحسين الأداء تمر بمراحل أخرى.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، و أيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة :التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً للمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء؛ يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب و بذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

عاشراً- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

يفيد صالح (2014: 8) بأن الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء :

* الاعتبار الأول: تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمؤسسة

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة وبدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس، ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

* الاعتبار الثاني: قياس الأشياء الصحيحة

يجب على المؤسسة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها، وبالتالي يجب على المؤسسة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان:

1- التأكد من تنفيذها بدلاً من الافتراض بفهمها.

2- التأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها ثم اختيارها بشكل صحيح.

* الاعتبار الثالث: القياس وسيلة وليس غاية

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تُعدُّ جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى ما يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

الحادي عشر- مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي:

يفيد عايش (2008: 52) بأن مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي ترجع للصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل، والتي من أهمها :

1. طبيعة الخدمات المقدمة.
2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات.

3. غياب التحديد الدقيق للمهام.

4. الروتين.

5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل.

6. قياس الأداء المضلل

الثاني عشر - مجالات الأداء المؤسسي :

تتعدد مجالات الأداء المؤسسي وفقاً للمرجعيات الفلسفية للمؤسسات ولطبيعة مهامها، وعلى الرغم من الاختلاف إلا أن جوهر هذه المجالات تتفق بنسبة كبيرة وفيما يلي عرض لهذه المجالات:

المجال الأول : كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة:

يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب وطبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما وتعد الأنظمة محوراً وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شؤون المؤسسة بكافة مكوناتها البشرية والمادية، وتتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شؤون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشتريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات. وتختلف وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم الأنظمة من حيث شمولية هذه الأنظمة لكافة جوانب عمل المؤسسة، ومع ذلك يرون جميعاً بأن الأنظمة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة (الدجني، 2011 : 154-164).

وقد أصدرت الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي في غزة نموذج التميز الإداري - معيار القيادة (2014: 11) وقامت بعمل نموذج جمع البيانات يوضح مؤشرات الأداء المطلوبة بحسب نماذج البحث الإدارية لتقييم أداء الإدارة العليا والأنظمة .

جدول (4) يوضح التميز الإداري معيار القيادة والأنظمة

المعيار : الإدارة العليا والأنظمة			
1-1 تطوير الرسالة والرؤيا والقيم المحورية للعمل			
م	المتطلبات	الوثائق المرجعية	مؤشرات التحقق
1.1.1	تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها	محاضر اجتماعات	يوفر القادة توجهات واضحة لتطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة، مشاركة القادة بشكل شخصي في تطوير الرؤيا والرسالة والقيم للمؤسسة.
1.1.2	التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين بالرؤية والرسالة وحشد الجهود لتحقيقها	ورشات عمل، ندوات، تعميمات، محاضر اجتماعات	قيادة ومشاركة الجميع للتعريف بالرؤية والرسالة عبر اللقاءات المختلفة.
1.2 تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار			
1.2.1	وضع وتطوير ونشر أنظمة العمل في المؤسسة للمعنيين.	وثائق تبين أنظمة العمل جديدة أو مطورة.	وجود وثائق تبين أنظمة العمل جديدة أو مطورة ووجود آليات لنشرها، المشاركة الشخصية للقادة.
م	المتطلبات	الوثائق المرجعية	مؤشرات التحقق
1.2.2	ضمان تطبيق أنظمة المؤسسة لإدارة العمليات.	محاضر اجتماعات، تقارير الرقابة الداخلية	تبني عمل إدارة العمليات من قبل الإدارة العليا.
1.2.3	تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية في المؤسسة	قرارات إدارية وتكليفات	قدرة الإدارة العليا على تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية في المؤسسة
1.2.4	المشاركة في إعداد وتطبيق ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية للمؤسسة	محاضر اجتماعات، ورش عمل(صور)، لقاءات (صور)، تقرير اللقاء	تبني ودعم الأهداف المتفق عليها والتدابير من قبل الإدارة العليا على كافة المستويات

<p>التفاعل من قبل الإدارة العليا مع مجموعات التغذية الراجعة مثل أنظمة الشكاوى وأنظمة تداول المعلومات والإفصاح عن البيانات، وجود نظام التعيين، عدد القرارات الاستثنائية، وجود معايير للقرارات و ضمان تنفيذها.</p>	<p>قرارات تمس المعنيتين، أنظمة الشكاوى، تداول المعلومات، صندوق للشكاوى، نظام عقاب وحوافز</p>	<p>ضمان إيجاد نظام فعال للحكم الرشيد في المؤسسة (الشفافية، النزاهة، المساواة)</p>	<p>1.2.5</p>
--	--	---	--------------

نموذج التميز الإداري - معيار القيادة (2014: 11)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن توضيح وتطوير الرؤية الاستراتيجية ورسالة وقيم المؤسسة ومشاركة الجميع في التعريف عليها وكذلك تبين وتوضيح أنظمة العمل وتضمن وجود نظام فعال للحكم الرشيد حتى تصل إلى تحقيق أهدافها المنشودة من أهم مجالات التركيز التي ينبغي على إدارة المؤسسة الاهتمام بها.

المجال الثاني : تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام في تنمية الموارد البشرية يتركز على أداء الأفراد وبذلك يعرف جومز وآخرون (Gomez-Mejia, et al) تقييم الأداء بأنه " مماثلة وقياس وإدارة أداء الفرد في المنظمة" كما ويعرفه كلمنجز ورولي (Cummins and Worley) بأنه " نظام التغذية الراجعة والتي تتضمن التقييم المباشر لأداء الأفراد أو جماعات العمل من قبل المشرفين أو المديرين (الكساسبة، 2011: 85).

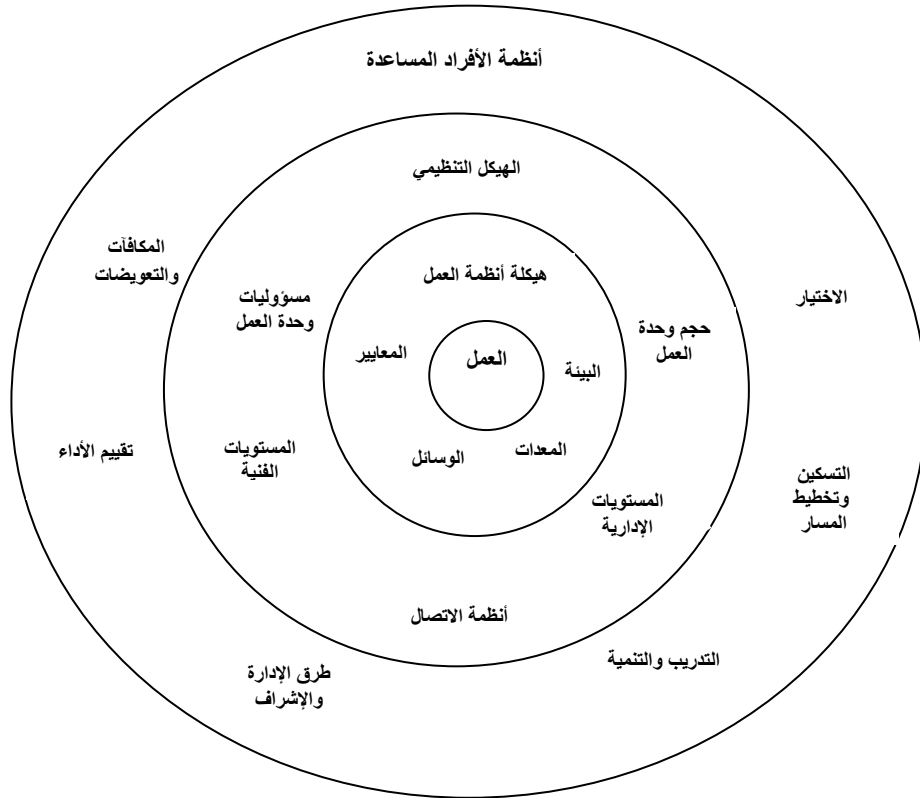
تشير (حسن، 2002: 267-268) بأن اصطلاح تنمية الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً مسبباً، ويستخدم أحياناً اصطلاح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء المؤسسي فيمكن تقييم أي أداء مؤسسي على أساس أربعة معايير، وهي:

- 1- جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 2- الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات .
- 3- تأثير المؤسسة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
- 4- تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.

فلكي تحقق طموحاتها وأهدافها من تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على النجاح التنظيمي يجب أن تدخل في مجال تحقيق المعايير السابقة جميعاً بل ويجب أن تحقق إسهاماتها في كل منها.

فمهما كانت نوعية المؤسسة فإن العمل الذي يجب أداءه لتحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يستحوذ على اهتمام المؤسسة، فإذا كان هذا العمل غير مصمم بفعالية، وغير مخصص، فلا يمكن تحقيق النجاح التنظيمي بغض النظر عن مقدار جودة الهيكل التنظيمي أو التدريب أو نظام التعويضات لذلك يمكن القول إن تحقيق الفعالية التنظيمية يمكن أن يتم من خلال تحسين أداء تصميم العمل والوظائف.

ويوضح الشكل التالي المراحل المتتالية والمتتابعة التي يجب أن يتم بناء فعالية الأداء البشري من خلالها وهي على النحو التالي:



شكل (14) يوضح عناصر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي

(حسن، 2002 : 269)

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

- 1- العمل : وهو يمثل جوهر الأداء الوظيفي، وهو محصلة مجموع الأنشطة والعمليات التي يجب أدائها لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية.
- 2- هيكل أنظمة العمل: أي الوسائل والمعايير والمعدات، والبيئة التي قد تكون عاملاً مساعداً أو ميسراً، أو عائقاً ومقيداً للأداء، ويجب تصميم أنظمة كجزء متكامل من التصميم الأساسي للعمل.
- 3- الهيكل التنظيمي: ويعني التقسيم الرأسي والأفقي للوظائف التنظيمية، لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص والسيطرة والمسؤولية، ويجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرناً وقابلاً للتغيير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل وعوامله الداخلية.
- 4- أنظمة الأفراد المساعدة: وهي الاختيار والتسكين والتدريب وغيرها، وهي تمثل الوظائف والمهام التقليدية للأفراد والمطلوبة للتنمية والحفاظ على الأداء البشري في المؤسسة ويجب أن تصمم هذه الأنظمة وفقاً للعناصر المهمة للعمل وتنظيمه.

• علاقة تنمية الموارد البشرية بتقييم الأداء:

يرى (عباس، 2011 : 154) بأن عملية تقييم الأداء نشاط إداري يتم من خلالها قياس قدرة العاملين على الوفاء بالتزامات العمل المطلوبة منهم، وتقرر احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية التي ليست جديدة على المؤسسة عادةً ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها نتائج قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية على مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبيّنة لنا مكامن الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك مع المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية أم تتطلب تحفيز، أم أن سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المؤسسة، إذاً فقياس الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف أو القصور في أدائه وإمكانية تطويره مستقبلاً، أم أنه لا يحتاج لذلك، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التدريب والتنمية وقياس وتقييم الأداء علاقة مباشرة أيضاً .

جدول رقم (5) يوضح التميز الإداري معيار تنمية الموارد البشرية حيث كان على النحو التالي:

المعيار : تنمية الموارد البشرية			
تحفيز وتنمية الموارد البشرية والتواصل معها			
م	المتطلبات	الوثائق المرجعية	مؤشرات التحقق
1	تحفيز مكافأة وتقدير الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائم، وضمان التقييم العادل للأداء	مكافآت، شهادات التقدير والشكر، التسهيلات، محاضر اجتماعات، شكاوى ونظام تظلمات	وجود نظام للمكافآت والتقدير (مالي وغير مالي)، عدد المكافآت وشهادات التقدير، عدد الشكاوى والتظلمات
2	الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها	محاضر اللقاءات وتوصياته	وجود آليات للتواصل مع الموارد البشرية، سياسة الباب المفتوح، لعب دور القدوة من قبل القادة، عدد اللقاءات
3	المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية	المشاركات في ورش العمل والبرامج التدريبية وتقارير التقييم للورش والبرامج التدريبية	المساهمة الشخصية في اقرار مبادئ التميز، تحديد وثمانين وتقدير أفضل الممارسات المطبقة، عدد المشاركات في ورش العمل والبرامج التدريبية
4	تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير	المقترحات التطويرية وآليات متابعتها، قرارات إدارية بالتفويض	عدد المقترحات التطويرية، عدد الموظفين المشاركين في فرص التطوير، وجود اقتراحات وقرارات إدارية للتطوير
5	إعداد جيل من القادة، بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم	برامج تدريبية وتنموية، آليات لاختيار القادة، مسار وظيفي	وجود برامج تدريبية وتنموية ، وجود آليات لاختيار القادة، وجود مسار وظيفي، تعيين سفراء تغيير يعملون مع القادة عن كثب للتغيير والتخطيط بفعالية

نموذج التميز الإداري - معيار القيادة (2014: 12)

لذا نرى أنه يجب على المؤسسة أن تعمل على اختيار مواردها البشرية بعناية ودقة، وتسعى إلى استقطاب الأكفاء؛ حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل، بالإضافة إلى العمل على تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائهم .

المجال الثالث: إدارة المعلومات:

أولاً: استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

لقد حدد (إدريس، 2005: 153-158) استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مجالات، وهي:

- توافر المعلومات اللازمة للأعمال: تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات وبصفة أساسية في دعم مهام تمتد من حساب المرتبات إلى تصميم نماذج العروض إلى تصميم مواقع الإنترنت التي من خلالها يقوم العملاء بإرسال أوامر الطلب للمنتجات والخدمات التي يرغبون في شرائها.
- تعزيز الابتكار: حيث يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة القدرة على الابتكار، ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بإيجاد طرق لتنفيذ الأعمال إلكترونياً .
- اختزال الوقت والمساحة: تمثل تكنولوجيا المعلومات أداة للقضاء على قيود الوقت والمساحة، وكأداء للقضاء على قيود المساحة يمكن تفهمها من خلال القدرة التخزينية التي تتمتع بها، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تستخدم أدوات متنوعة لتحطيم قيود الوقت الذي يستغرق في تشغيل وبث المعلومات.

أي أنه يمكن القول إن استخدام التكنولوجيا في المؤسسات أصبح لازماً أكثر من أي وقت مضى فهو يشكل أهمية ضرورية للمؤسسات العامة والخاصة وما يترتب عليها من تقليل واختزال الوقت لدى المؤسسات.

ثانياً: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات:

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى وتمثل ذلك من خلال: (الدهمي، 2015: نت)⁽¹⁾

¹⁾ http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html

1. أدت الى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات.
2. تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها.
3. تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات.
4. تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.
5. تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة حيث أسهمت العمليات الذكية والاستخبارية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.
6. تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات من خلال الأدوات التكنولوجية مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيقها لأهدافها.
7. العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، زيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال.
8. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة.

ثالثاً: دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في دعم تحقيق الاستراتيجية للمؤسسة :

فمع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المؤسسة. (الدجني، 2013: 57)

رابعاً: إدارة المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار بشكل فعال وبناء :

يرى (العلول، 2011: 61) بأن أهمية إدارة المعلومات تنبع من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث إنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع الشبكة العنكبوتية، مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع المؤسسات إدراك ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

ومن أجل إدارة المعلومات بفعالية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وقد ذكر حجازي عدداً منها، هي: (حجازي، 2005: 64)

- تكنولوجيا الشبكات.
- نظم المعلومات الإدارية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل برامج الدعم الجماعي، ونظم إدارة الوثائق، ومستودعات البيانات، ونظم التقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إدارة وتوثيق المعلومات، وتجيد وتحسن توظيفها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير للمستقبل.

المجال الرابع: تطوير العمليات الداخلية:

أولاً: أساليب العمليات الداخلية :

يشير (أبو شيخة، 2011: 122) بأن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل، فلكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل.

وهذه الأساليب تتضمن ما يلي: (اللوزي، 2002: 93)

1- الأسلوب التقليدي (المتسلسل):

ويتوافر هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، ويتطلب هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من العاملين، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا يشير إلى التخصص في أداء الخطوات والأعمال، وهنا يشترك عدد كبير من العاملين في إنجاز العمل، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت كبير، الأمر الذي يعني التأخير في إنجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف إلى موظف آخر.

2- الأسلوب المتوازي لسير العمل:

في هذا النوع يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من الأعمال في المؤسسة ولا يشترك مع الموظف موظفون آخرون في إنجاز المعاملة التي تسلم له، ولكنه يقوم لوحده بكافة العمليات والخطوات المحددة لتلك المعاملة، وفي حالة وجود كمية كبيرة من الأعمال، فإن العمل يقسم بين موظفين أو أكثر حسب كمية المعاملات، ويوكل لكل موظف أمر القيام بجميع الخطوات المطلوب القيام بها لإنجاز المعاملة وحيث إن الأعمال التي يقوم بها الموظفون متشابهة فإن مكاتبتهم ترتب بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية.

ومن مميزاته شعور الموظف بأهمية وجوده في المؤسسة فهو يقوم بإنجاز المعاملة من البداية حتى النهاية فيعطيه شعوراً بالرضا والارتياح، وميزة أخرى بأنه يقلل من أوقات الانتظار.

ومن الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب أن اتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال وحرمان المؤسسة من الفوائد الناتجة عن التخصص وأيضاً هناك انتقاد آخر وهو ضعف الرقابة على أعمال الموظفين فإن عدم اشتراك أكثر من موظف في إنجاز المعاملات يقلل من الرقابة على الموظف الذي يقوم بالعمل ويستخدم الأسلوب المتوازي لسير العمل، للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.

3- أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد): (عصفور، 2011: 242 - 246)

وحسب هذا الأسلوب فإنه يكون بإمكان موظفين أو أكثر أن يقوموا بإنجاز خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت؛ أي أنه يمكن أن تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس اللحظة، ولإنجاز المعاملات بهذا الأسلوب فإنه يشترط أن يقدم الطلب على نسختين أو أكثر وذلك لتوزيعها على الموظفين المختصين ليقوم كل واحد منهم بإنجاز القسم المخصص له في نفس الوقت الذي يكون فيه الموظف الآخر يقوم بإنجاز ما هو مطلوب منه ويشترط أن تكون المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخطوتين اللتين ستتمان في وقت واحد، متساوية أو متقاربة وإذا حصل تأخير عند أحد الموظفين فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تأخير المعاملات كلها، والمدة الزمنية لإنجاز العمل بهذا الأسلوب تكون أقصر عند اتباعه من المدة الزمنية لإنجاز العمل حسب الأسلوب المتسلسل لسير العمل.

ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ بعنصر التخصص بين الموظفين في القيام بالأعمال ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يستعمل إلا في نطاق ضيق في الإدارات الحكومية التي يغلب على إجراءاتها الأسلوب المتسلسل لسير الأعمال إلا أنه يمكن تحويل بعض المعاملات التي يتبع فيها الأسلوب المتسلسل لتسير حسب أسلوب الوقت الواحد .

ثانياً : إجراءات العمل :

يفيد (اللوذي، 2002: 89) بأن الإجراءات هي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وقد عرفها (نيوشل) بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة (ما) أو في عدة إدارات، وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة .

كما ويلاحظ من خلال دراسة الاجراءات أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورياً ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

ولقد تناول العديد من الباحثين الإجراء بالتعريف، ومنها:

1- الإجراءات : هي مجموعة من الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال، أو أنها

مجموعة من الطرق المحددة مسبقاً لأداء العمل.

2- الإجراءات : هي مجموعة من المهام المترابطة مع بعضها بعضاً، والمرتببة تسلسلياً وفقاً لتتابع حدوثها لتشكل أداء العمل. ويتضمن الاجراء وفقاً لهذا المفهوم تحديد كيفية أداء العمل (How) ، ومتى يكون وقت الأداء (When)، ومن المسؤول عن هذا الأداء (Who).

3- الإجراءات هي الخطوات التفصيلية التي يمر بها أداء مهمة معينة، ومراحلها المختلفة من البداية حتى النهاية، وهذه الخطوات محددة لكيفية القيام بعمل (ما). (أبو شيخة، 2011: 314)

مما سبق ترى الباحثة بأن الإجراءات هي منظومة متسلسلة ومترابطة ومرتببة تعتمد بعضها على بعض وذلك من أجل الوصول إلى إنجاز الأعمال .. ومن أمثلتها إجراءات الاختيار والتعيين للموظفين .. الخ

ثالثاً: خصائص إجراءات العمل:

يرى (اللوزي، 2002: 91) بأن اجراءات العمل تتميز بما يلي :

- 1- السرعة والدقة في أداء الأعمال .
 - 2- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
 - 3- توحيد وتمائل الأداء .
 - 4- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى.
- ويضيف (أبو شيخة، 2011 : 316) بأن من خصائص إجراءات العمل:
- 5- البساطة والوضوح والمنطقية والبعد عن التعقيد.
 - 6- تكون متكاملة وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.
 - 7- الاستقرار والمرونة في آن واحد.
 - 8- تؤسس على حقائق وأرقام فعلية لا على افتراضات .

رابعاً: تبسيط إجراءات العمل:

يرى (أبو شيخة، 2011: 307) بأن عملية تبسيط إجراءات العمل تستهدف الكشف عن أسهل وأفضل طريقة لأداء عمل (ما) وتنفيذها، وتبسيط العمل لأبد أن يكون فلسفة يتبناها خبير

التنظيم والأساليب، غايتها التخلص من التفاصيل التي تستنفذ كثيراً من وقت العاملين في الوحدة التنظيمية المعنية، بهدف أن يضطلعوا بأعمال أكثر أهمية.

ويصل تبسيط إجراءات العمل إلى غايته إذا ما تم القيام بالعمل الموصل إلى الهدف بأفضل طريقة، وتم الاستغناء عما هو غير ضروري من خطوات، وتم تغيير التسلسل المتبع لأداء العمل، وتم تغيير مكان الأداء وذلك بهدف تقليل الوقت والمواد والجهد المبذول في الأداء.

خامساً: أهمية وفوائد تبسيط الإجراءات:

تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير وتظهر أهمية التبسيط من خلال :- (زويلف وآخرون، 1999 : 102)

1- تسهيل أمور المواطنين، فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم خدمات المواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنوية، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء خدمات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى خلق مشكلات تعود بآثار سلبية على العاملين والمراجعين.

2- تسهيل أمور العاملين: فبساطة الإجراءات داخل المؤسسة تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والأزمات، والتجاوزات، إضافة إلى أن بساطة الإجراءات تؤدي إلى اتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

كما ومن فوائد عملية تبسيط إجراءات العمل ما يأتي: (أبو شيخة، 2011: 317)

- 3- التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها بهدف تطويرها.
- 4- تخفيض التكلفة وتقصير الأوقات المطلوبة للانجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري.
- 5- الحد من الإزدواج والتضارب في الجهود.
- 6- تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في انجاز المعاملات.

سادساً: إدارة النماذج:

يعرف (اللوزي،2002: 122) النموذج بأنه " عبارة عن أوراق مطبوعة أو نماذج من الحاسب الآلي تتم تعبئتها بالبيانات اللازمة، وأحياناً يتم إرسالها عبر الحاسب أو الإنترنت أو الفاكس، وهذا ما هو متبع حالياً في المؤسسات للتخفيف من الأعمال الورقية". ويعرفها (أبو شيخة،2011: 272) النموذج مطبوع يحمل بيانات تقابلها مساحات خالية تملأ عند استخدامها بمعلومات صغيرة متغيرة يتم على أساسها إنجاز العمل، وتعد النماذج وقود العمل اليومي وهي تستهدف تسجيل وعرض البيانات والمعلومات بطريقة تيسر تداولها والرجوع إليها ودراستها.

سابعاً: أهمية النماذج:

يشير (عصفور،2011: 357) بأن النماذج تُعدُّ من الوسائل المساعدة في المكاتب الحكومية ومكاتب الشركات فهي ضرورية للقيام بالأعمال ولإنجاز المعاملات بسرعة واتقان، والنموذج المطبوع يسهل قيام الموظفين بأعمالهم، فهو يساعد في التقليل من المجهود الذهني للموظفين، وفي التفكير فيما يجب عمله في كل مرحلة أو عملية من المراحل والعمليات التي تمر فيها المعاملة.

ويمكن القول بأن النماذج لها دور كبير في مساعدة الوحدات والدوائر والأقسام حيث تعمل على تسهيل وتسيير الاعمال وتقليل الوقت والجهد في الإنجاز .

ثامناً: تقييم إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات :

يركز هذا المجال على المنهجية المطبقة لتصميم، مراجعة، تطوير، تبسيط إجراءات وأنظمة العمل، وتتم عن طريق: (خطة تقييم الأداء الحكومي،2006-2010: 14)

- 1- تحديد وإدارة العمليات الرئيسية.
- 2- توثيق أنظمة وإجراءات العمل.
- 3- مراجعة وتطوير وتبسيط الإجراءات.
- 4- تطوير العمليات .

المجال الخامس : جودة الخدمات:

أولاً : مفهومها:

ويعرف (العززي 2005: 37) الخدمة : بأنها " نشاط معنوي أو سلعة متغايرة وغير نمطية في الغالب، وملكيته لا تتغير ولا تنتقل، ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر، ولكن نظام تقديمها يمكن أن ينقل "

ويعرف (عايش، 2008: 21) جودة الخدمات بأنها" المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لتلك الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها"

كما ويعرفها (الطائي و العلاق، 2009: 16) بأنها " النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي انتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"

ويشير (جاد الرب، 2009: 63-64) بأن عامل أو محور جودة الخدمات يُعدُّ أحد الاهتمامات الحديثة في المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامّة ومشكلة الحكم على جودة الخدمة أو تقييمها هي أن هناك جوانب كثيرة غير قابلة للقياس الكمي في الخدمة، وبالتالي تعتمد في تقييمها على الآراء والاتجاهات والتقدير الشخصي، وبالطبع هناك جوانب أخرى يمكن قياسها عند التعرض لجودة الخدمات، ومنها:

1. درجة الثقة في الخدمة.
2. مدى توافر الخدمة وسرعة الحصول عليها.
3. الكفاءة.
4. طبيعة التعامل مع العميل.
5. درجة إدراك العميل للخدمة أو الجودة.
6. المصداقية
7. الأمن والضمان والسلامة المصاحبة للخدمة.
8. توافر البيئة المناسبة والمرضية عند أداء الخدمة.

ثانياً: خصائص الخدمة:

تتسم الخدمة بعدد من الخصائص الأساسية التي تميزها عن السلع منها: (أبو النصر، 2007: 268)

- 1- متعددة ومتنوعة .
 - 2- عدم امكانية تخزين الخدمة لاستخدامها في وقت آخر أو عند الحاجة.
 - 3- المرونة .
 - 4- غير قابلة للاستدعاء والفحص .
 - 5- لها شروط للحصول عليها.
 - 6- لا بد من وجود أشخاص لتقديمها.
- وهناك خصائص أخرى كما يرى (العنزي، 2005: 37):
- 7- عدم القابلية للمس: فهي غير ملموسة وهو ما يعني أن مقدم الخدمة في أكثر الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة أو الاختصاص أو الكفاءة.
 - 8- قابلية فصل الخدمة عن مقدمها في البيع أو التقديم.
 - 9- عدم التماثل أو التجانس (الطائي و العلاق، 2009: 27).

ثالثاً: مراحل تقديم الخدمة النموذجية:

تمر الخدمة بالمراحل التالية : (دليل تطبيق جودة معايير تقديم الخدمات الحكومية، 2014: 5)

1- مرحلة ما قبل تقديم الخدمة:

- مركز تقديم الخدمة جاهز لتلقي الخدمات، من خلال وجود كافة متطلبات العمل الضرورية والتي تساهم في إيصال صورة ذهنية جيدة للمتعامل قبل طلب الخدمة.
- الحصول على معلومات كافية عن الخدمة التي يتلقاها المتعامل، وهذا الأمر يتطلب وجود تفاصيل عن الخدمات التي تقدمها الجهة على الموقع الإلكتروني، أو من خلال الاتصال بهاتف مركز تقديم الخدمة والإجابة على استفسارات المواطنين، أو من خلال موظف استعلامات داخل مركز تقديم الخدمة.

2- مرحلة التقدم للخدمة :

- يبدأ المتعامل بعد الانتهاء من المرحلة الأولى بالانتقال لمرحلة التقدم للخدمة، وهنا تختلف الطرق التي يتواصل فيها المتعامل مع الموظف، فإما أن يكون طلب الخدمة بالهاتف أو من خلال الانترنت أو بالحضور شخصياً لمركز تقديم الخدمة.
- لابد أن يشعر المتعامل في هذه المرحلة أن هناك اهتماماً ملحوظاً في طلبه سواء كان بطريقة الرد عليه في الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المقابلة الشخصية.

3- مرحلة الإجراءات :

- لابد أن يشعر المتعامل في هذه المرحلة بالراحة والاهتمام، ففي هذه المرحلة تكثر التفاصيل والأوراق، وفي هذه المرحلة يتم دفع الرسوم المطلوبة.
- يفضل عد مرور المتعامل على عدد كبير من الموظفين.
- تتطلب هذه المرحلة سعة الصدر من الموظف وتوضيح المتطلبات للمتعاملين بهدوء.

4- مرحلة انتهاء الخدمة:

- في هذه المرحلة قد تنتهي الخدمة من أول مرة أو يستلزم الأمر العودة مرة أخرى، إلى أن يتم إنجاز الخدمة بالشكل النهائي ويفضل إنجازها من أول مرة .

خلاصة المبحث الثالث**الأداء المؤسسي**

استعرضت الباحثة في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي بكل جوانبه وحاولت توظيف فقرات ذلك البحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة مع إبراز شخصية الباحثة في بعض المواضيع، وكمدخل للموضوع تناولت الباحثة مفهوم الأداء المؤسسي، وأبعاده، وعناصره، واثم تطرقت إلى أهميته وخصائصه، ثم أوضحت بأن قياس الأداء المؤسسي الكثير من الغيات والفوائد للمؤسسات، ثم استعرضت أنواع الأداء المؤسسي، وأوضحت أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي وقياس الأداء التقليدي، ثم أظهرت خطوات عملية تحسين الأداء المؤسسي، كما وأشارت إلى الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء، ومشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي، ثم ختمت المبحث بمجالات الاداء المؤسسي والتي تتمثل في (كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة - تنمية الموارد البشرية - إدارة المعلومات - تطوير العمليات الداخلية - جودة الخدمات) .

المبحث الرابع

واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة

أولاً: نبذة عن وزارة الصحة بغزة:

منذ تولت السلطة الوطنية الفلسطينية زمام النظام الصحي عام 1994 حدثت العديد من التغييرات التطويرية. وكانت أكثر هذه التغييرات تأثيراً ما حدث في خدمات الصحة الحكومية والتي تضم تطوير بناء القدرات والتحسين الكمي والنوعي للبنية بما فيها القوى البشرية والمباني والمعدات وإنشاء خدمات لم تكن متوفرة قبل قدوم السلطة، كما حدث زيادة ملحوظة في عدد أسرة المبيت في المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية وتوسع في إمكانيات التشخيص في محافظات فلسطين الشمالية والجنوبية، وبما أن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية هي المسئول الأول عن صحة الشعب الفلسطيني على الأرض الفلسطينية فإن مسئوليتها تقع في أربعة أطر رئيسية، هي:

1. مقدم رئيس للخدمات الصحية الأساسية الوقائية والعلاجية.
 2. منظم لتقديم الخدمات الصحية.
 3. قائم على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للقطاع الصحي.
 4. تطوير سياسات صحية والقيام على الالتزام بالنظم والقوانين الخاصة بالصحة ومتابعة صحة تطبيقها من قبل أصحاب العلاقة في القطاع الصحي والقطاعات الأخرى والالتزام بها في فلسطين بما يكفل المحافظة على صحة المجتمع وتحسينها.
- ويتميز نظام الرعاية الصحية الفلسطينية بالتنوع بين مقدمي الخدمات وتعدد مصادر التمويل. وهناك أربع جهات رئيسية تقدم خدمات صحية للسكان في فلسطين وهي حكومية من جهتين؛ وزارة الصحة والخدمات الصحية للشرطة والأمن الوطني، وهيئة الأمم المتحدة لتشغيل اللاجئين والمؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص. هذه الجهات تكون في مجملها مراكز الرعاية الصحية الأولية والمستشفيات والصيدليات ووحدات التشخيص والخدمات الصحية والطبية المساندة.

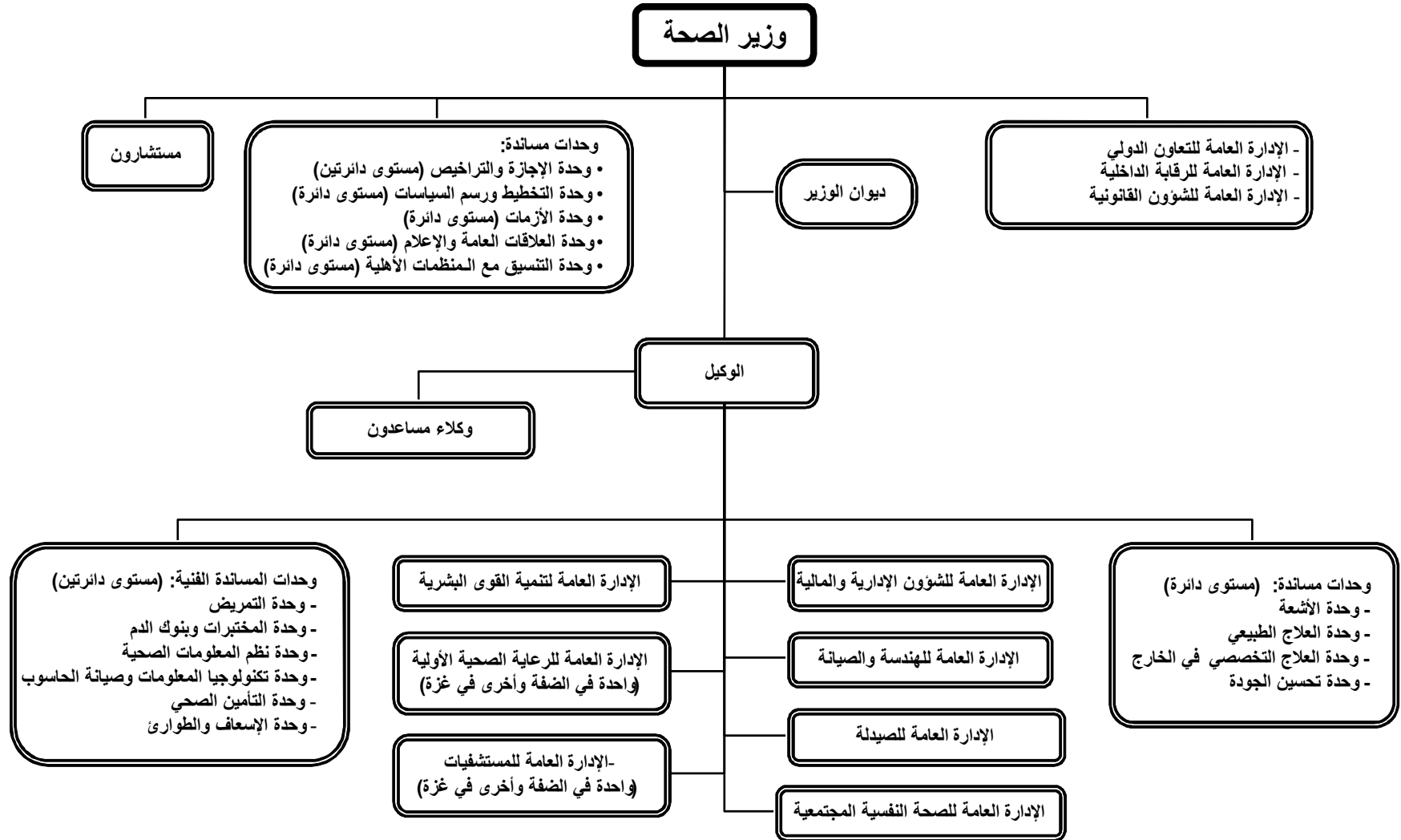
وُعدت وزارة الصحة ومديرية الصحة بوكالة الغوث هما الجهتان الرئيستان اللتان تقدمان الرعاية الصحية الأولية والوقائية والعلاجية في فلسطين. وتعتبر وزارة الصحة هي المقدم الرئيس للخدمات الصحية ذات المستوى الثاني والثالث للرعاية الصحية وخاصة المستشفيات في قطاع غزة (تقرير إنجازات ونشاطات وزارة الصحة ، 2008: 5-8).

الخدمات الصحية: (الخطة التشغيلية الصحية، 2015)

تدير وزارة الصحة 54 مركزاً للرعاية الصحية الأولية في قطاع غزة منها 9 مراكز من المستوى الرابع تعمل كمراكز تخصصية في المحافظات و16 مركز من المستوى الثالث و 29 مركز من المستوى الثاني، وقد بلغت تغطية التطعيمات للمواليد الجدد 100% وبلغ إجمالي عدد المراجعين خلال عام 2013 على مراكز الرعاية الأولية 2302572 مراجع بمتوسط 6308 مراجع يومياً وتوزيع هؤلاء المراجعين على مختلف الرعاية الأولية.

كما تشرف وزارة الصحة على 13 مستشفى حكومي موزعة على المحافظات الخمس بعدد أسرة للمبيت والرعاية اليومية حوالي 2037 سرير بمعدل حوالي 16.7 سرير لكل 10 آلاف نسمة.

وقد بلغت نسبة إشغال الأسرة في مستشفيات وزارة الصحة 88% بمتوسط مدة مكوث حوالي 3 أيام وبلغ عدد حالات الدخول في مستشفيات وزارة الصحة بالقطاع ما يقارب 188.526 حالة بمعدل دخول 109 حالة لكل ألف نسمة، هذا وقد بلغ عدد العمليات الجراحية في مستشفيات وزارة الصحة حوالي 66632 ألف عملية جراحية بينما عدد المترددين على أقسام الاستقبال والطوارئ ما يزيد عن 1120989 حالة. كما بلغ عدد المراجعين للعيادات الخارجية بمستشفيات وزارة الصحة المختلفة 654106 مراجع.



شكل (15) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة بغزة - 2008

ثانياً: واقع التقييم الذاتي لوزارة الصحة :

(الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي محافظات غزة، 2014: 250-253)

مقدمة:

تضمنت الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة أنشطة متعددة للرقابة والتقييم باعتبار أن الهدف العام من الرقابة والتقييم هو تتبع وقياس وتحليل وتفسير وتقديم تقرير عن نتائج هذه الخطة الاستراتيجية بطريقة توفر معلومات دقيقة ومفيدة، لجميع الشركاء المعنيين وأصحاب العلاقة، حيث تم جمع البيانات المقدمة من كل عنصر، وأنشطة المراقبة والتقييم الشاملة الخاصة بالخطة في محتوى مركزي واحد، وهي خطة مراقبة الأداء والتي سيتم استخدامها لتقييم وتقديم تقرير عن مدى تنفيذ القطاع الصحي للأنشطة الموضوعية، وتحقيق نتائجها المرجوة .

ونظام الرقابة يزود النظام الصحي، وأصحاب العلاقة، وكذلك المجتمع ببيان عن مدى التقدم المبني على الأدلة والنتائج و الدروس المستفادة، كما سيتم دمج خطة المراقبة والتقييم بخطة مراقبة الأداء، بالإضافة إلى استشارة الشركاء، وأصحاب العلاقة خلال تطوير خطة مراقبة الأداء ؛ لزيادة تبني هذه العملية، وتجنب الازدواجية في الجهود، واستخدام البيانات الناتجة بشكل أفضل. و تتضمن خطة إدارة الأداء الموضوعية ما يلي:

- الهدف الاستراتيجي.
- النتائج المنشودة.
- تحقيق الأهداف في نهاية مدة الخطة الاستراتيجية بالرجوع إلى القرارات الأولية.
- مؤشرات النتائج.
- مؤشرات الأداء.
- التعريفات الإجرائية، و قياس البسط و المقام لكل مؤشر سيتم تحديده.
- مصادر البيانات للمؤشر.
- جمع البيانات بشكل دوري لكل مؤشر.
- تحديد الجهة المسؤولة عن جمع البيانات، وإعداد التقارير، ومعالجتها وتحليلها ونشرها بخصوص كل مؤشر.

ويساعد عنصر المراقبة والتقييم على الاستفادة من البيانات والمؤشرات المحددة عالمياً وتفيد الوزارة من هذه البيانات في تحديد الغايات المراد تحقيقها للمؤشرات التي أنشئت على أساس تقييم البيانات الأساسية بالتعاون مع الشركاء، وأصحاب المصلحة وقد يتم تصميم خطة مراقبة الأداء للتأكد من أن المدخلات اللازمة، والعمليات، والمخرجات الخاصة بالخطة الاستراتيجية تم ترجمتها بكفاءة وفاعلية إلى النتائج المنشودة.

وتعمل مؤشرات الأداء على قياس النتائج المتوقعة التي ينبغي أن تستخلص من تنفيذ الاستراتيجيات المحددة، وتعتمد المؤشرات على مزيج من أساليب جمع البيانات الكمية والنوعية بما في ذلك إحصاءات الخدمات، وقرارات قوائم الفحص، والدراسات المسحية، ومجموعات النقاش البؤرية، والسجلات العلاجية للحالات، وتسجيل المراجعات والمقابلات للحصول على المعلومات الرئيسية، كما يوفر قياس الأداء نظام إنذار مبكر يدعم اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وباستمرار لتحقيق النتائج المتوقعة، وتساعد التقارير الدورية المتعلقة بهذه الأنشطة على سرعة تحديد الدروس المستفادة، ونشرها طوال مدة الخطة الاستراتيجية.

وتبدأ عملية المراقبة والتقييم للخطة الاستراتيجية من خلال الاتفاق على الهيكل العام الذي سيقوم بمهام المراقبة والتقييم، وسيتم تشكيل لجنة وطنية للمراقبة والتقييم، والتي تضم أعضاء من وزارة الصحة، ووكالة الغوث، والمنظمات الأهلية، وغيرها من أصحاب العلاقة ببنود مرجعية واضحة.

ومن خلال بناء توافق، فإن هناك حاجة إلى تطوير البيانات ومؤشرات الأداء، و يركز النهج الخاص بقياس الأداء والنتائج أولاً وقبل كل شيء على النتائج التي تحققت، وأثرها على المدى البعيد ومقارنة بإجراءات المراقبة والتقييم التقليدية التي كانت تركز عادة على مجموعة من المخرجات تبدأ بمؤشرات محددة على مستوى النتائج، والعمل بطريقة عكسية لتعريف مؤشرات المخرجات والعمليات والمدخلات، حيث تعكس هذه المؤشرات نتائج الخطة الاستراتيجية المرجوة، وتحتاج المؤشرات التي وضعت إلى أن تكون فاعلة ومعرفة إجرائياً بوضوح من خلال مصادر واضحة لجمع البيانات ومسؤوليات واضحة.

كذلك تحدد اللجنة المسؤوليات الخاصة بجمع البيانات، وتحليلها، وإعداد تقارير عنها، ونشرها منذ البداية. ولتقديم المزيد من التوضيحات لمنهج النتائج، حيث تقيس اللجنة أداء الوزارة من

خلال مؤشرات الأداء والنتائج التي تحققت وأثرها على المدى البعيد وتتبعكس هذه النتائج على صياغة الاستراتيجية المستقبلية للوزارة وتوضح المصطلحات التالية التعريفات الإجرائية ذات الصلة:

- مراقبة النتائج : تشمل مراقبة النتائج على تتبع أداء التدخلات، والخدمات التي تنبثق من المدخلات المعالجة من خلال أنشطة البرنامج أو غيرها، ويتم قياس مؤشرات الأداء لتتبع مساهمة النتائج في تحقيق التغيير بالمقارنة مع القياسات الأولية، كما تسمح عملية مراقبة الأداء تقدم تحقيق النتائج، بعكس مراقبة الأنشطة والعمليات، في حد ذاتها على اتخاذ القرارات المبنية على النتائج بفاعلية أكبر.
- النتائج المنشودة : النتيجة المنشودة هي الحالة التي تتوافق عليها لجنة السياسات الصحية الوطنية (أصحاب العلاقة) والتي توضح النتائج التي تهدف الخطة الاستراتيجية إلى تحقيقها.
- المرمى: المرمى (العددي) هو التعريف الأكثر دقة عددياً للمساءلة، والذي تطرحه لجنة السياسات الصحية الوطنية (أصحاب العلاقة) والذي يوضح الهدف الذي نود الوصول إليه في الخطة الاستراتيجية بالرجوع للقياسات الأولية.
- مؤشرات النتائج: مؤشرات النتائج هي مؤشرات ذات مستوى عال، تركز على المساءلة عن الإنجازات المرتبطة بشكل مباشر بالنتائج الاستراتيجية المنشودة، ويدل إنجاز مؤشرات النتائج على تحقيق أعلى مستوى من نتائج الاستراتيجية.
- مؤشرات الأداء : مؤشرات الأداء هي تلك المؤشرات المختارة (المخرجات، ومؤشرات العملية) التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق النتائج.

ويتم إجراء التقييم الأولي من أجل تحديد الوضع ما قبل تنفيذ الاستراتيجية للمؤشرات، حيث ساعد التقييم الأولي أيضاً على معرفة الاحتياجات، والشكل النهائي للتدخلات الهادفة .

ويتم اصدار تقييم الأداء بشكل نصف سنوي للتعرف على مدى تقدم المؤشرات التي تم تحديدها وتوزيع النتائج على نطاق واسع على أصحاب العلاقة كما ويتم مراجعات سنوية واصدار تقارير نهائية ونشرها على نطاق واسع.

وتُعدُّ عملية المراقبة والتقييم عملية مطولة تعتمد بالدرجة الأولى على الانتهاء من تحديد مؤشرات مراقبة الأداء، وتعريفاتها الإجرائية، ومصادر جمع البيانات، وجمع البيانات بشكل دوري، وتحديد خطوط المسؤولية من حيث جمع البيانات، وإعداد التقارير، والتحليل.

وخلال مقابلة مع مدير وحدة التخطيط ورسم السياسات بوزارة الصحة عن تجربة الوزارة للتقييم الذاتي أفاد بأنه حصل تقييم في عهد الحكومة العاشرة غطى أغلب أنشطة الوزارة وتم عرض نتائجه خلال ورشة عمل في الجامعة الإسلامية بغزة.

وأفاد أيضاً بأنه نظراً لتعدد مرافق الوزارة وضخامة حجمها والخدمات المقدمة فإن ثقافة التقييم الذاتي مغيبة نظراً للظروف السياسية والانقسام بين شطري الوطن وشح الموارد والإمكانيات والحصار المفروض على قطاع غزة.. إلا أن الوزارة تسعى جاهدة لتوجد نظام للتقييم بصفة مستمرة. (لقاء مع د. رضوان بارود بتاريخ 2015/05/05)

من خلال ما تقدم يتضح لدى الباحثة أن عملية التقييم الذاتي في وزارة الصحة لم يتبع منهجية علمية شاملة تقوم على أسس ومعايير ومؤشرات محدد تخدم القطاع الصحي وإنما كانت جهوداً لتقييم عدد من مفردات الأداء داخل الوزارة أو محاولات جادة للاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً : واقع التخطيط الإستراتيجي لوزارة الصحة :

بدأ العمل بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة وبمصادقة من الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني حيث بدأ العمل في وضع الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجي في كانون الأول من عام 2008 م.

وقد تم استخدام منهج SWOT للتحليل البيئي و تضمنت الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي في غزة للسنوات الخمس (من عام 2014 وحتى عام 2018) وذلك للابتعاد عن العشوائية والفوضى في العمل ، ولمعالجة جوانب القصور في الإدارة الصحية والخدمات المقدمة للجمهور، ومواكبة التقدم في مجالات التكنولوجيا إلى درجة مقبولة للوصول إلى نظام الجودة في الأداء ... (الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي محافظات غزة، 2014: 3)

وسنتطرق هنا إلى الرؤية والرسالة والفلسفة والأهداف الاستراتيجية التي تم اعتمادها في الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة بغزة وهي على النحو التالي:

• **الرؤية :**

الوصول سوياً إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية راقية وشاملة ومستدامة وذات جودة عالية.

• **الرسالة :**

الارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني خصوصاً الفئات الهشة بضمان تقديم خدمات صحية مناسبة وعادلة وشاملة ومتوفرة وآمنة ومجدية وفاعلة تستند إلى الأدلة، وتتمحور حول المستفيد، وذلك من خلال تنفيذ البرامج الصحية، والمبادرات المجتمعية، ورسم السياسات بطريقة تشاركية ومتكاملة، ومتعددة القطاعات وتنموية ومستدامة.

• **الفلسفة :**

هي القيم العميقة، والمعايير، والافتراضات، والمعتقدات التي يقوم عليها الأداء والممارسات في النظام الصحي الفلسطيني، وتعكس المبادئ الأخلاقية، أو المعايير المقبولة لمقدمي الرعاية الصحية، والمؤسسات، والنظام الصحي الفلسطيني ككل.

• **الأهداف الاستراتيجية والمرحلية:**

1. تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة لتلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين، وذلك من خلال تمكين قطاع الرعاية الصحية الأولية وضمان توفير خدمات ذات جودة عالية في مجال صحة الأمومة والأطفال حديثي الولادة و تأمين توفر خدمات ذات جودة عالية لرعاية صحة الطفل والتأكد من توفير خدمات صحية ثانوية ومتقدمة ذات جودة عالية وتقليل التحويلات الخارجية والالتزام بتوفير خدمات علاجية وتشخيصية ذات جودة عالية و توفير خدمات ذات جودة عالية للأشخاص ذوي الإعاقة وضمان توفير خدمات الصحة النفسية.

2. تعظيم الجاهزية والتأهب للطوارئ وخدمات العناية الحرجة على مستوى المجتمع المحلي والعناية ما قبل الوصول للمستشفى، والعناية داخل المستشفى، وذلك من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات التي تلبي الاحتياجات الصحية والمعيشية للسكان خلال الطوارئ والأزمات بطريقة شاملة ومتكاملة و تفعيل التنسيق والتكامل بين أصحاب العلاقة؛ وذلك

لتلبية الاحتياجات الصحية والمعيشية للسكان خلال الأزمات وحالات الطوارئ تحسين جودة خدمات الطوارئ من خلال وضع وتطبيق البروتوكولات والمعايير، وزيادة قدرة النظام الصحي على تقديم خدمات الطوارئ الفاعلة وتعزيز قدرة المجتمع لمواجهة حالات الطوارئ ودعم توفير خدمات الطوارئ.

3. تأمين توفر طواقم صحية كافية وفاعلة وذلك من خلال وضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الفاعلة المتعلقة بالموارد البشرية للقطاع الصحي وتنمية قدرات الموارد البشرية الصحية لتلبية احتياجات ومتطلبات السكان و تنمية قدرات الموارد البشرية الصحية في المجالات الفنية والإدارية المتخصصة؛ لتلبية احتياجات السكان.

4. ضمان توفر الموارد المادية الكافية لتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية على الصعيدين التشخيصي والعلاجي بما في ذلك الأجهزة، والأدوية، والمستهلكات، وخدمات المختبرات، والتصوير الطبي، وغيرها وذلك من خلال تعزيز الاستخدام الرشيد للأدوية، والمستهلكات، والمستحضرات الدوائية وتحسين إجراءات إدارة الأدوية، والمستهلكات وضمان توفر الأجهزة، والموارد، والمواد اللازمة؛ لتقديم الرعاية الصحية الفعالة .

5. تدشين الأنظمة الإدارية والمالية المتطورة الناجعة والفاعلة وذلك من خلال تعزيز إدارة الموارد البشرية. وتطوير إجراءات الحوكمة المناسبة وتطوير الهيكل التنظيمي، والعلاقات الوظيفية، والتواصل الفاعل بين مختلف الأقسام وتعزيز إجراءات ضبط الجودة بما في ذلك ترخيص واعتماد البرامج والمرافق الصحية وتعزيز محور خدمات الرعاية الصحية حول المرضى وتعزيز النجاعة، والاستخدام الرشيد للموارد.

6. إعادة هيكلة التعاون والتنسيق بين القطاعات والمؤسسات الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع الصحي وذلك من خلال تأسيس منبر وطني دائم لتنسيق السياسات الصحية الفلسطينية ووضع نظام مراقبة لنتائج، وقراءة، وتحليل المؤشرات الصحية الحيوية على المستوى الوطني وتصميم وتنفيذ مبادرات التعاون عبر القطاعات على الصعيدين المحلي والوطني وتعزيز دور الوزارة كمنظم للقطاع الصحي من خلال زيادة التنسيق، والتعاون، والعمل المشترك بين الوزارات والقطاعات وتضافر التنسيق والتعاون بين وزارة الصحة، والمؤسسات الصحية الأخرى(وكالة الغوث، المنظمات الأهلية، القطاع الخاص).

7. إثراء سياسات تعزيز الصحة، وتفعيل الاستراتيجيات، والأنشطة التي تساهم في منع ومكافحة الأمراض، وتعزيز السلوك الصحي لتحقيق مستوى صحي أفضل وذلك تطوير سياسات فاعلة لتعزيز الصحة ووضع أنشطة التثقيف الصحي وتنفيذها وإنشاء نظم لمراقبة تأثير استراتيجيات وسياسات التعزيز الصحي.
8. تقوية نظم المعلومات الصحية عبر تعزيز التوثيق، وإدارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والممارسات المبنية على البراهين لتحسين استخدام المعلومات في صنع القرار وذلك دعم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للمعلومات الصحية التي وضعت سابقاً وتعزيز إجراءات التوثيق، واستخدام التقارير وتعزيز استخدام المعلومات في عملية صنع القرار وتعزيز أنظمة المراقبة ودعم حوسبة العمل الصحي.

(الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي محافظات غزة، 2014: 250-253)

ملخص المبحث الرابع

واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة

سلطت الباحثة الضوء في هذا المبحث على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة، وقد قدمت نبذة تعريفية عن وزارة الصحة بغزة، ووضعت مخطط الهيكل التنظيمي للوزارة، وقد تم استعراض واقع التقييم الذاتي وواقع التخطيط الاستراتيجي بالوزارة من خلال تطرقها إلى الرؤية والرسالة والفلسفة والأهداف الاستراتيجية والمرحلة للوزارة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية

ثانياً : الدراسات العربية

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

ستستعرض الباحثة الدراسات السابقة كونها بمثابة النور الذي يرى فيه مكانه وما قام به الآخرون من تجارب ليستفيد منها، ومن خلال التعرف على النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثون.

وقد أدرجت الباحثة في هذه الدراسة عدد (21) دراسة سابقة منها (10) دراسات فلسطينية و (4) دراسات عربية و (7) دراسات أجنبية، وقد عرضت الباحثة الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ، وإن معظم هذه الدراسات أجريت في مجال التقييم الذاتي أو التخطيط الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي، وسنسرده بالتفصيل هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (عياش، 2015) " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين لهذا الغرض تحتوي على 56 فقرة وقد تكون مجتمع الدراسة من (252) مديراً لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد وزعت الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة استناداً لمنهج المسح الشامل، وقد تم استرداد (248) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الاحصائية SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

1. مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التقييم الذاتي من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة بنسبة (79.12%).

2. مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة بنسبة (82.05%).

أهم التوصيات:

1. وضع آليات محددة وممنهجة لعملية التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

2. تدريب مديري المدارس على طرق وآليات القيادة الحديثة، وكذلك قيادة التغيير وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على أساليب القيادة من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.

2. دراسة (أبو حسنة، 2014) " مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة (قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من 33 فقرة، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وقد تكونت من (20) فقرة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي 2013-2014 والبالغ عددهم 149 عضواً، - وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد 107 استبانة اي بنسبة 72% من أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

1. لقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة 77.14 %

2. وجود علاقةٍ طرديةٍ متوسطةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

أهم التوصيات:

1. وضع آلياتٍ محددةٍ وممنهجةٍ، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية؛ بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

3. دراسة (جرار ودويكات، 2013) "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية - دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء لشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اشتمت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للدبيبات ذات العلاقة . و استهدفت الدراسة المديرين الاستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية (مجلس الإدارة، المديرين العامين، المديرين التخصصيين) كونهم الأكثر ارتباطا بالقضايا الاستراتيجية في الشركات .وزعت الاستبانة على المديرين الاستراتيجيين كافة وعددهم 78، استرد منها 56 استبانة بواقع 72 % من المجتمع المبحوث .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين، رضا المجتمع.

أهم التوصيات :

- أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل بكافة مراحله وحيثياته.
- أن تعمل الشركات على إشراك العاملين والمديرين كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل بالاسلوب الجماعي لضمان تفهمهم لما هو مطلوب منهم بهدف تعزيز التزامهم بتنفيذ الخطط الموضوعة.
- على المديرين أن يعملوا على ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في شركات الأدوية الفلسطينية وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه الشركات.

4. دراسة (أبو كريم، 2013) "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (172) استبانة على المدراء في هذه المنظمات، وتم استرجاع (152) استبانة؛ أي ما نسبته 88.3% .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف وتحديد السياسات ويوجد رسالة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لكل من متغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

أهم التوصيات :

- تعيين موظفين متخصصين وإشراكهم في وضع السياسات العامة للمنظمة.
- أن تعمل السياسات الإدارية الموجودة في المنظمات غير الحكومية على توجيه نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء لرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

5. دراسة (رصرص، 2013) "دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة .

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى التقدم بمقترحات لتنفيذ دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لقياس درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى، تحتوي على (46) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة قيام التقييم الذاتي المؤسسي بدوره في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى تعزى لمتغير (البرنامج الأكاديمي والرتبة الأكاديمية).
- أهم التوصيات :

- إعداد برنامج تدريبي مكثف وإجباري للعاملين في الكلية من هيئة تدريسية وإدارية، لتدريبهم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي المؤسسي، وأهمية دورهما في ضمان الجودة، والتحسين المستمر لأداء الكلية، ومن ثم القيام بمتابعة وتقييم أداء العاملين، للتعرف على مدى تطبيقهم واستفادتهم من الدورات التدريبية.

6. دراسة (أبو دقة و الدجني، 2011) التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية - الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاساتها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، وقد ركزت الدراسة على تجربة الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة

بعمليتي التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة بالجامعة، حيث تأتي هذه الدراسة لتضع نموذجاً عملياً تفصلياً فلسطينياً للتقييم الذاتي ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي.

وقد قدمت الدراسة المخرجات التالية:

1. معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها.
2. خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها.
3. تجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

7. دراسة (الدجني، 2011) "واقع التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس " ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية "؟.

وللإجابة عن أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) فرداً بنسبة استرداد (91%) من مجتمع البحث، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، هما : واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (55) فقرة، دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة، في حين

تكونت بطاقة المقابلة من تتكون البطاقة من 43 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، هي: (التحليل البيئي (البيئة الخارجي)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة المقابلة على (18) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً.

أهم النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (% 77.91) وهي درجة كبيرة جداً.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً .
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً .

أهم التوصيات :

- وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
- صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
- الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

8. دراسة (أبو حطب، 2009) "فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى العاملين - حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء

العاملين. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرازين، الزيتون) وعددهم (121) موظفاً، وبلغت نسبة الاستجابة 98.3%، استخدم الباحث استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:-

- بينت الدراسة بأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.
- عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

أهم التوصيات :

- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية متخصصة.
- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

9. دراسة (عدوان، 2008) واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة .

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، للسعي لاستشراف إمكانيات وقدرات القائمين على إدارة هذه المؤسسات وقدرتهم على دراسة احتياجاتها من القوى العاملة، ووضع الخطط اللازمة لتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق الأهداف، بهدف الوقوف على مواضع القوى في هذه الإمكانيات لتعزيزها، وحاولت وضع اليد على نقاط الضعف لمعالجتها ووضع التوصيات والحلول اللازمة لتطويرها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية المختلفة، في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في قطاع غزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (116) موظفاً وموظفة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود مؤشر متوسط عن وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات وخططها الاستراتيجية.
- هذه المؤسسات لا تقوم بإشراك العاملين في عملية تخطيط القوى العاملة .
- دعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة غير متوفرة وغير فاعلة مطلقاً .

أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بإعداد خطط استراتيجية واضحة ومحددة معلنة ومكتوبة بشكل مهني ومنهجي.
- تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح ومحدد، مع ضرورة إشراك العاملين في عمليات التخطيط للقوى العاملة لتصبح جزءاً من تفكيرهم وعملهم .

10. دراسة (الأشقر، 2006) "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 109 استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 62.3%.

أهم التوصيات :

- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات .
- ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما سيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة .

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (عوض، 2013) " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظات البقاع اللبنانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع- لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع- لبنان؟.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع - لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي؟.

ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج التالية :

- أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع - لبنان بحسب متغيرات الدراسة .

ومن أهم التوصيات:

- ضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك المنظمات.

2. دراسة (الضمور، 2008) " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة .

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير يقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية .

أهم التوصيات:

- ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح.

3. دراسة (نصيرات و الخطيب،2005) " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي " دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة ما يلي :

- إن ما نسبته (52%) من مدراء شركاء صناعة الأدوية لا يدركون المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ويرى (56%) من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط.
- أن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.

أهم التوصيات :

- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم .
- ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بهذه العملية والاستماع لآرائها والأخذ بالمقترحات التي تقدمها من أجل إغناء هذه العملية وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب التنظيم وتشارك بها كافة المستويات لزيادة فرص نجاحها.
- إيجاد فرص نمو وتطور وظيفي متساوية أمام جميع الموظفين من الجنسين لضمان تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من أجل رفع مستويات الانتماء الوظيفي والأداء المؤسسي على حد سواء.

4. دراسة (الغزالي، 2000) " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط، واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وكذلك حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها) على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتأثير هذه العوامل التنظيمية على درجة ممارسته. وكذلك حاولت الدراسة التعرف على مدى وجود علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك معرفة مدى تأثير اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي على درجة ممارسته.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة لغرض وتم تحليل الاستبانات المسترجعة وعددها (178) والتي تمثل (75%) من المجتمع الأصلي.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- أن لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما (42.7%) منهم غموض وعدم فهم للمفهوم .
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Farkas، 2013) بعنوان : بناء ثقافة التقييم : الممارسات الأفضل لقيادة التغيير

“Building and sustaining a culture of assessment : best practices for change leadership”

هدفت الدراسة إلى استكشاف فكرة استخدام نموذج الخطوات الثمانية لكوتر وذلك لتغيير الإدارة من أجل إيجاد ثقافة للتقييم المؤسساتية، ووضعت الدراسة كل خطوة من الخطوات الصماني لكوتر في سياق بناء ثقافة التقييم، مدعمة بأمثلة واقترحات من الأدب التربوي والسلوكيات التنظيمية والإدارة المتغيرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها:

* إن بناء ثقافة التقييم هو أمر بالغ الأهمية في البيئة الحالية، بل إنها عملية صعبة ومعقدة وتتطلب مبادرة ودعم من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا.

* وجود إدارة قوية تدعم التغييرات السلوكية الهادفة إلى تغيير الثقافة دون النظر إلى طبيعة السلطة الموجودة.

وقد أوصت الدراسة أن تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمية وسياساتها، بما يتناسب مع الثقافة السائدة في المجتمع.

2. دراسة تاري (Tari,2010) بعنوان : عمليات التقييم الذاتي : أهمية المتابعة من أجل النجاح". أسبانيا

“Self-Assessment processes: The importance of follow – up for success”

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض لعمليات التقييم الذاتي، وتحديد الصعوبات والفوائد وعوامل نجاح نموذج التقييم الذاتي للمؤسسة الأوروبية لضمان الجودة، بالإضافة إلى تحليل أهمية المتابعة من أجل نجاح التقييم الذاتي، ومن ثم قدمت دراسة حالة لعشر خدمات توفرها جامعة حكومية إسبانية، وذلك لتحديد الصعوبات والفوائد وعوامل نجاح التقييم الذاتي .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن التقييم الذاتي ساعد المديرين على تقديم أجود الخدمات من خلال التعرف إلى نقاط القوة ومناحي التحسين، ومن ثم تطبيق خطة من أجل التطوير.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام التقييم الذاتي من قبل إدارة المؤسسة كأداة للتخطيط المستمر من أجل التحسين؛ ذلك لأن التقييم الذاتي يعزز ثقافة الجودة لتحديد خطة لتحسين إدارة الخدمات في المؤسسة، كذلك أهمية المتابعة للتأكد من تطبيق إجراءات التحسين، ذلك لأن المتابعة تعتبر آخر خطوة من خطوات التأكد من نجاح عملية التقييم الذاتي.

3. دراسة فاتولكينا وآخرون (Vatulkina & et al.,2008) بعنوان " التقييم الذاتي كأداة لتحقيق التميز في التعليم العالي" . روسيا

“Self-Assessment as a tool for Achieving Excellence in higher Education”

هدفت الدراسة إلى البحث في أساسيات التقييم الذاتي كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة، كما تفحص قدرة التقييم الذاتي على تحقيق التميز والتحسين في أداء مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى أنها تبحث الملامح المحددة والنتائج في مؤسسات التعليم العالي، وقد قدمت الدراسة الأساسيات المنهجية للتقييم الذاتي للأداء التنظيمي، حيث تم فحص أنواع مختلفة من إجراءات القياس التنظيمية في مجال إدارة الجودة، وقد تم الاهتمام بشكل خاص بالتقييم الذاتي كأداة رئيسة لإدارة

الجودة مميزة بمبادئها وآليات تنفيذها، حيث تم نشر مبادئ الودة في جميع أنحاء المؤسسة ولك للحد من العب الإداري التراكمي لتشكيل قواعد معلوماتية تساعد في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء على جميع المستويات ومجالات الإدارة.

4. دراسة (Rudd & others، 2008) "التخطيط الاستراتيجي والأداء "

"Strategic Planning and Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة؟.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي .
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي .
- أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

5. دراسة روبن وآخرون (Ruben & others:2007) بعنوان: " أثر تقييم التقييم الذاتي المؤسسي في التعليم العالي إطار عمل نموذج مالكولم بالدريج للتميز(الولايات المتحدة)

" Evaluating the Impact of organizational self- assessment in higher education. The Malcolm Baldrige Excellence in HE. framework".

هدفت الدراسة إلى تلخيص مجموعة دراسات قام بها مركز القيادة والتطوير في جامعة روتجرز 2005، حيث اعترفت تلك الدراسات بأهمية وشعبية نموذج - الأمريكية في الفترة من 2003 مالكولم بالدريج للتقييم الذاتي المؤسسي وأثره على تحقيق التميز في التعليم العالي، حيث عرضت الدراسة مشاركة ست جامعات أمريكية في ورش العمل التي قيمت نموذج بالدريج، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية للتعرف إلى رؤية المشاركين في عمليات التقييم .

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن التقييم الذاتي يؤدي إلى نتائج وتحسينات ملموسة.
- أن التقييم يقود إلى تحديد نقاط القوة ومناحي التحسين.
- هناك تحسينات ملموسة في غالبية الأقسام التي طبقت التقييم الذاتي.

6. دراسة (Asamoah :2007) " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مجالس المحافظات في غانا "

Impact of strategic planning on performance of District Assemblies in Ghana.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف: كيف جمعيات في دولة غانا تخطط استراتيجياً؟ وكيف إن هذا التخطيط يؤثر على أدائها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للشعب؟

جمعت البيانات الكمية والنوعية من مصادرها الأولية والثانوية في منطقة غرب (اهانتا) الحيوية في غانا، 49 فرداً تمت مقابلتهم من خلال استبانة وزعت عليهم، و أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على أداء مجالس المحافظات مثل تعزيز المنظور الاستراتيجي

للمنظمة ودفع فريق العمل، ويمكن أن يؤدي إلى فهم أفضل لأهداف المنظمة ولتوجهها العام، وكذلك تسهيل تنفيذ الأهداف العامة والتنظيمية.

7. دراسة: (2007 Akinyele, Samuel and Fasoghbon) "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وبقاء واستمرارية المنظمة.

Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وبقاء واستمرارية المنظمة. والتي يمكن قياسها من خلال فعالية التخطيط الاستراتيجي من حيث المدى الذي يؤثر على الأداء التنظيمي، والذي ينعكس بدوره على بقاء واستمرارية المنظمة من خلال تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد أجريت الدراسة على أول بنك في نيجيريا، والمجلس التشريعي كحالة دراسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. على أساس الهدف المذكور أعلاه، وتم وضع الفرضيات ذات الصلة بدقة -ثلاث فرضيات- وتم اختبارها في هذه الدراسة. وقد اتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعدد 100 من عينة الدراسة و تم استرجاع 80 استبانة وتضمن مجتمع الدراسة على كل من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى من الموظفين في مختلف فروع البنك الأول في مدينة لاغوس.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي على نحو أفضل، والتي على المدى الطويل له تأثير على البقاء واستمرارية المنظمة ،
2. أن تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي يرتبط بعوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

من خلال استعراض الدراسات المحلية والعربية والاجنبية ، نلاحظ أن الاهتمام الأكبر كان بموضوع التخطيط الاستراتيجي ... وقد استعرضت بعض الدراسات موضوع تحسين الأداء المؤسسي والبعض الآخر موضوع التقييم المؤسسي ...

تم إعداد الجدول رقم (6) والذي يوضح الفجوة البحثية وذلك من خلال التحدّث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت بعض الجوانب المتعلقة بالدراسة الحالية، ومن ثم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

جدول رقم (6) الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً	أوجه التشابه	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
1.	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي	معظم الدراسات السابقة اتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة
2.	أداة الدراسة	الاستبانة	بعض الدراسات السابقة اتفقت معاً في أداة الدراسة حيث استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسة للتعرف دور التخطيط أو التقييم المؤسسي وعلاقته بتحسين الاداء المؤسسي وهذه الدراسات، هي :دراسة(عياش،2015) (دراسة(رصرص،2013)، دراسة (أبو كريم،2013)، دراسة (عدوان 2008) دراسة (الأشقر: 2006)، دراسة (أبو حسنة :2014) ، دراسة (الضمور: 2008) ، دراسة (عوض 2014) دراسة (جرار و دويكات: 2013) .
3.	من حيث المجتمع وعينة الدراسة	العاملين في المناصب الإدارية والمسميات الإشرافية	جميع الدراسات السابقة اتفقت في مجتمع الدراسة على التركيز على العاملين في

<p>المناصب الإدارية والمسميات الإشرافية ماعدا دراستي (صرص، 2013) و (أبو حسنة، 2014). كما واستخدمت معظم الدراسات عينة المسح الشامل كما وافقت دراستي (عوض : 2013) و (دراسة الضمور : 2008) على العينة العشوائية البسيطة .</p>			
<p>الدراسات السابقة</p>	<p>الدراسة الحالية</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>	<p>ثانياً</p>
<p>هناك دراسات اختلفت في استخدام منهج الدراسة عن المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، وهي : (الدجني، 2011) حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، وكذلك دراسة (أبو دقة & الدجني : 2011) حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج البنائي ... وهناك دراسات أجنبية لم تذكر المنهج المستخدم.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>	<p>1.</p>
<p>بعض الدراسات اختلفت في أداة الدراسة وهي على النحو التالي : دراسة (الدجني : 2011) حيث استخدم مجموعات التركيز لتطوير مؤشرات الأداء، وكذلك دراسة (أبو دقة & الدجني : 2011) حيث استخدمت أدوات دراسة متعددة، مثل المجموعة المركزة و نموذج جمع بيانات من الدوائر و نموذج تقييم نهائي، (الضمور : 2008) أسلوب الدراسة الميدانية .</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>أداة الدراسة</p>	<p>2.</p>

3	المجتمع وعينة الدراسة :	الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية	بعض الدراسات السابقة اختلفت في مجتمع الدراسة، مثل : دراسة (رصرص 2013) كان مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية وكذلك دراسة (أبو حسنة، 2014) كما اختلفت عينة الدراسة في بعض الدراسات حيث استخدمت دراسة (رصرص،2013) العينة العشوائية القصدية، و(دراسة أبو كريم، 2013) استخدم العينة الطبقية العشوائية، وكذلك استخدمت دراسة (أبودقة والدجني، 2011) دراسة الحالة .
---	----------------------------	--	--

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوعات التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي والمجتمعات التي تم تطبيق الدراسات فيها.
2. إعداد المقدمة.
3. تحديد الأداة المناسب للدراسة، وكيفية اختيار العينة .
4. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
5. المساعدة في تصميم أداة الدراسة " الاستبانة" .
6. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
7. التعرف على بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة .

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها حيث إنها دمجت بين متغيرين مستقلين، وهما: التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي بينما الدراسات السابقة لم تدمج الموضوعين معاً - على حد علم الباحثة -.
- تميزت الدراسة بأنها أعطت اهتماماً بالبحث في القطاع الصحي الحكومي بينما الدراسات السابقة فقد ركزت على قطاعات التعليم والمؤسسات غير الحكومية .

ملخص الفصل الثالث

الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعات هذه الدراسة، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام (فلسطينية، عربية، أجنبية)، وتناولت ثلاثة محاور هي (التقييم الذاتي، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي)، وقد حرصت الباحثة على تناسب عدد الدراسات التي تم اختيارها مع بعضها البعض، وقد استفادت من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والتعرف على أدوات القياس التي استخدمها الباحثون في دراساتهم مما ساعدها في تصميم استبيان الدراسة الحالية، وساعدها في عمل الفجوة البحثية وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجالات تركيزها.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الإستبانة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الإستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: تمهيد:

تُعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، 2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

ثالثاً: مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة، والبالغ عددهم 1477 موظفاً وهم على النحو التالي:

مدير عام فما فوق (15)، مدير وحدة (10)، مدير دائرة (169)، رئيس قسم (754)، رئيس شعبة (529).

رابعاً: عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية للدراسة وكانت على النحو التالي:

جدول (7) يوضح عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	مدير عام فما فوق	مدير وحدة	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	المجموع
العدد الكلي	15	10	169	754	529	1477
نسبة العينة	% 20.5	% 20.5	% 20.5	% 20.5	% 20.5	% 20.5
العدد	4	3	35	155	109	306

المصدر: دائرة شؤون الموظفين - الصحة، 2015

حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع (276) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد الاستبانات بنسبة 100%، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأساسية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: وفيما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأساسية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
78.3	216	ذكر
21.7	60	أنثى
100	276	المجموع

يبين جدول (8) أن ما نسبته (78.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بينما ما نسبته (21.7%) من الإناث، يعزى ذلك بحسب (تقرير مركز المعلومات الصحية، مايو 2014) أنه يتقارب مع تركيبة القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الذكور العاملين في وزارة الصحة 71%.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
9.1	25	دبلوم متوسط
58.3	161	بكالوريوس
29.3	81	ماجستير
3.3	9	دكتوراه
100	276	المجموع

يبين جدول (9) أن ما نسبته 9.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط و ما نسبته 58.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وما نسبته 29.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير وما نسبته 3.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

وتعزو الباحثة سبب ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى أن المؤهل العلمي يُعدُّ معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين وكذلك في التقدم للوظائف الإشرافية، ثم يليها حملة الماجستير وذلك نظراً لوجود عدة جامعات في قطاع غزة تمنح درجة الماجستير، وسعي الكثير من الموظفين في الآونة الأخيرة لتحسين مستواهم التعليمي وكذلك تحسين مستوى العمل، ثم يليها حملة الدبلوم المتوسط في وظائف إشرافية وإدارية حيث تعود إلى الأقدمية والخبرة في المجال، بينما يرجع تدني نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى عدم مقدرة الكوادر البشرية من السفر لخارج لإكمال

الدراسة بسبب الحصار وسوء الأوضاع الاقتصادية و إغلاق المعابر المستمر وعدم وجود الجامعات التي تمنح درجة الدكتوراة في قطاع غزة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
2.5	7	مدير وحدة فما فوق
10.9	30	مديرة دائرة
50.7	140	رئيس قسم
35.9	99	رئيس شعبة
100	276	المجموع

يبين جدول (10) أن ما نسبته 2.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير وحدة فما فوق و ما نسبته 10.9 % من أفراد العينة مساهم الوظيفي مدير دائرة، وما نسبته 50.7% من أفراد العينة مساهم الوظيفي رئيس قسم، بينما ما نسبته 35.9% من أفراد العينة مساهم الوظيفي رئيس شعبة.

وتعزو الباحثة سبب ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على مسمى وظيفي "رئيس قسم" إلى أن الوظائف الاشرافية في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة يندرج فيها أقسام متعددة وهو يعكس الواقع سواء في هيكلية الوزارة أو دورهم المهم في إدارة الأمور بالوزارة كفئة إشرافية متوسطة وحلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة، ثم تليها رؤساء الشعب والدوائر في حين فئة مدراء الوحدات فما فوق لم تتجاوز 2.5% وهي الفئة العليا في الوزارة.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	3.3
5- أقل من 10 سنوات	98	35.5
10- أقل من 15 سنة	69	25.0
15 سنة فأكثر	100	36.2
المجموع	276	100

يبين جدول (11) أن ما نسبته 3.3% من أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 35.5% من أفراد العينة بلغت سنوات خدمتهم من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، وما نسبته 25.0% من أفراد العينة بلغت سنوات خدمتهم 10 سنوات - أقل من 15 سنة، بينما ما نسبته 36.2% من أفراد العينة بلغت سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ترى الباحثة بأنه يوجد لدى العينة المستجوبة خبرات عملية، وهذا مؤشر على تمتع عينة الدراسة بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج الدراسة، كذلك ترجع النسبة العالية لفئة أكثر من 5 سنوات خدمة إلى وجود عدد كبير من الموظفين بوزارة الصحة يرجع تعيينهم إلى سنوات ما قبل الانقسام الفلسطيني 2007م، وذلك لعدم استتلاف معظم موظفي الوزارة باستثناء أعداد قليلة مقارنة بالوزارات الأخرى، وما يتمتع به هؤلاء الموظفين من خبرة ومهارات .

وقد ظهر واضحاً تدني نسبة سنوات الخدمة للفئة (أقل من 3 سنوات) إلى 3.3% وذلك يرجع إلى عدم وجود تعيينات جديدة بالوزارة خلال السنوات الأخيرة وذلك لعدة أسباب، منها: عدم قبول حكومة التوافق لتعيينات جديدة في قطاع غزة، وعدم تسكين الموظفين الحاليين بسبب الظروف السياسية وذلك العجز المالي الذي عانت منه الحكومة السابقة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة .

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أنسب الأدوات لتحقيق أهداف الدراسة، حيث إن الاستبيان يقيس الواقع الحالي للمؤسسة، ويعرف (الأغا والأستاذ، 2004: 116) الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية".

وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة - غزة".

خطوات بناء الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر، والتي تمثلت في الآتي:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (2) محور و (61) فقرة .
- 5- تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانة على (14) من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وأكاديمية الإدارة والسياسة، وجامعة فلسطين الدولية، ووزارة الصحة. والملحق رقم (1) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والتعديل؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (3) محاور و (68) فقرة. انظر ملحق رقم (2).

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، هما:

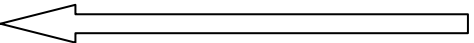
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأساسية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: يمثل محاور الاستبانة ويمثل "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي" ويشتمل على (68) فقرة موزعة على (3) محاور، هي:

- المحور الأول : واقع التقييم الذاتي، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثاني:واقع التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (11) فقرة.
- المحور الثالث: الأداء المؤسسي، ويتكون من (5) مجالات، وهي على النحو التالي:
 - المجال الأول:كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثاني:تنمية الموارد البشرية، ويتكون من (9) فقرات.
 - المجال الثالث:إدارة المعلومات، ويتكون من (8) فقرات.
 - المجال الرابع:تطوير العمليات الداخلية، ويتكون من (8) فقرات.
 - المجال الخامس:جودة الخدمات، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (12) يوضح ذلك:

جدول (12) يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً									موافق بدرجة قليلة جداً	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها(دهمان،2013: 137).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أ: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول "التقييم الذاتي":

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول :
"التقييم الذاتي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تعتمد الوزارة معايير تقييم دولية في المجال الصحي.	0.785	*0.000
2	لدى الوزارة نماذج دقيقة لجمع البيانات وإصدار الأحكام.	0.834	*0.000
3	تقوم الإدارة العليا بتقييم أدائها بشكل دوري.	0.851	*0.000
4	تشارك الإدارة العليا العاملين في عملية التقييم المؤسسي.	0.860	*0.000
5	تشكل الوزارة فريق التقييم من كافة إداراتها.	0.838	*0.000

6	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة.	0.858	*0.000
7	تحتفظ الإدارة بالوثائق الخاصة بمجالات التقييم الذاتي في ملفات مستقلة.	0.762	*0.000
8	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التقييم الذاتي في التخطيط الاستراتيجي.	0.843	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

حيث يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " التقييم الذاتي " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ب : نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعمل الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية .	0.821	*0.000
2	تضع الإدارة العليا رؤيتها في ضوء التطورات المعاصرة.	0.831	*0.000
3	تشارك الإدارة العليا العاملين في الوظائف الإشرافية في إعداد الرؤية.	0.812	*0.000
4	تسهم الرؤية الموضوعية في توضيح معالم الطريق نحو الإبداع والتميز .	0.838	*0.000
5	تختار الإدارة العليا الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها.	0.834	*0.000
6	تتسم رسالة الوزارة بالواقعية والموضوعية والوضوح.	0.860	*0.000
7	تتناسب رسالة الوزارة مع قيم ومعتقدات المجتمع.	0.754	*0.000

8	تستخدم الإدارة العليا المرونة في تحقيق أهدافها.	0.824	*0.000
9	تضع الإدارة العليا بدائل إستراتيجية لأهدافها المستقبلية.	0.837	*0.000
10	تشارك الإدارة العليا العاملين آراءهم ومقترحاتهم حول ما تتخذ من قرارات في إعداد الخطط التشغيلية.	0.820	*0.000
11	تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	0.692	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ج : نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث : الأداء المؤسسي

جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة " والدرجة الكلية للمحور .

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم الإدارة العليا بتطبيق نظام تقييم الأداء بموضوعية.	0.853	*0.000
2	تسعى الإدارة العليا إلى الربط بين تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.	0.871	*0.000
3	تقوم الإدارة العليا بوضع السياسات والنظم الخاصة بتقييم الأداء.	0.862	*0.000
4	يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بوضوح الأدوار والمسؤوليات .	0.842	*0.000
5	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الوزارة.	0.815	*0.000

6	تحرص الإدارة العليا على ضمان كفاءة استثمار الموارد المتاحة.	0.850	*0.000
---	---	-------	--------

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم الإدارة العليا بتدريب وتطوير الكادر البشري بحسب التخصص.	0.853	*0.000
2	تشجع الإدارة على متابعة الأنشطة بعد التدريب وتعزز تطبيق الدروس المستفادة من التدريب.	0.892	*0.000
3	تسعى الإدارة العليا بوضع خطة للتدريب بناءً على الاحتياجات.	0.867	*0.000
4	تسعى الوزارة لتقييم آثار التدريب على الأداء الوظيفي.	0.883	*0.000
5	تشجع الإدارة العليا على نشر المعرفة المكتسبة من التدريب للموظفين لتعزيز تطبيق مفاهيم التدريب.	0.868	*0.000
6	تقوم الإدارة العليا باختيار وتعيين الكوادر الطبية والمتخصصة بناءً على احتياج الوزارة.	0.789	*0.000
7	تتبع الإدارة العليا سياسات الاختيار والتعيين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.842	*0.000
8	تقوم الإدارة العليا بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للوظائف المتخصصة.	0.799	*0.000
9	تسعى الإدارة العليا إلى استخدام أسلوب التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي.	0.801	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنمية الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : إدارة المعلومات " والدرجة الكلية للمحور

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر قاعدة بيانات محدثة مدرج فيها الاحتياجات والخدمات التي تلبي حاجة المرضى.	0.869	*0.000
2	يتم الاستفادة من المعلومات في وضع الخطط المستقبلية للوزارة.	0.889	*0.000
3	يتم استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالوزارة.	0.845	*0.000
4	تعمل الإدارة العليا على مراجعة احتياجاتها المتغيرة مع ما تقدمه من خدمات صحية للمرضى	0.883	*0.000
5	يوجد قاعدة بيانات حول المشكلات الحالية والمستقبلية .	0.856	*0.000
6	يتم إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه الوزارة.	0.849	*0.000
7	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع المقترحات والآراء عند إعداد الخطة .	0.821	*0.000
8	تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي .	0.847	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة المعلومات " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يُعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث : تطوير العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمحور.

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعتمد الإدارة العليا نماذج وأنظمة لتطوير العمليات الداخلية.	.8730	*0.000
2	تسعى الإدارة العليا إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات.	.8980	*0.000
3	تحرص الإدارة العليا على تطوير الطرق المثلى لأداء العمل والحد من التكرار .	.9300	*0.000
4	تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.	.8750	*0.000
5	يتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها	.8860	*0.000
6	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة.	.8870	*0.000
7	تسعى الإدارة العليا في التنوع في وسائل اتصالاتها بما يتناسب مع طبيعة كل وحدة وقسم.	.9020	*0.000
8	تتم العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر والأقسام بسرعة .	.8680	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يُعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (19) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من المحور الثالث:
"جودة الخدمات" والدرجة الكلية للمحور

رقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفقرة
1.	*0.000	0.802		يقدم العاملون الخدمات للمستفيدين في وقت قصير .
2	*0.000	0.858		تعزز الإدارة العليا العلاقة مع الجمهور من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.
3	*0.000	0.902		تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة جودة الخدمات في الوزارة.
4	*0.000	0.882		تحدد الإدارة العليا أولويات الخدمات المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستفيدين .
5	*0.000	0.898		تقيم الإدارة العليا الموارد من أجهزة وأدوات بشكل دوري للتأكد من حسن أدائها.
6	*0.000	0.879		يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار .
7	*0.000	0.880		يتم قياس وتقييم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة في الوزارة.
8	*0.000	0.855		تسعى الوزارة بتحسين خدماتها باستمرار .

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "جودة الخدمات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يُعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان .
جدول رقم (20) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة	0.814	*0.000
2	تنمية الموارد البشرية	0.770	*0.000
3	إدارة المعلومات	0.769	*0.000
4	تطوير العمليات الداخلية	0.778	*0.000
5	جودة الخدمات	0.738	*0.000
	واقع الأداء المؤسسي	0.831	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويتضح من جدول رقم (20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعدُّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي

درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة؟ (الرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (21).

جدول (21) يوضح ثبات الاستبانة

الرقم	المحور	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	التقييم الذاتي	0.934	0.912
2	التخطيط الاستراتيجي	0.947	0.885
1	كفاءة وفعالية	0.921	0.871
2	تنمية الموارد البشرية	0.949	0.896
3	إدارة المعلومات	0.948	0.929
4	تطوير العمليات الداخلية	0.962	0.940
5	جودة الخدمات المقدمة	0.954	0.937
	جميع المحاور معاً	0.987	0.931

واضح من النتائج الموضحة في جدول (21) أن قيمة الثبات مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية بناء على نوع البيانات "معلمية":

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي 6 زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 8- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاه درجات الموافقة بين المجموعات.

ملخص الفصل الرابع

منهجية الدراسة

استعرضت الباحثة في هذا الفصل المنهجية العلمية التي استخدمتها في الدراسة لانجاز الجانب التطبيقي منها، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها إحصائياً للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة وسبب اختيارها، والإجراءات التي استخدمتها الباحثة لإعدادها وكيفية تطويرها، ومدى صدقها وثباتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بذكر المعالجات الإحصائية التي تك استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- المقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى " التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة غزة". لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

جدول (22) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي النسبي
منخفضة جدا	من 10% - 36%
منخفضة	أكبر من 36% - 52%
متوسطة	أكبر من 52% - 68%
عالية	أكبر من 68% - 84%
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%

(التميمي، 2004: 45)

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي النسبي والترتيب.

- تحليل فقرات مجال " واقع التقييم الذاتي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع التقييم الذاتي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتمد الوزارة معايير تقييم دولية في المجال الصحي	5.55	2.11	55.47	-3.56	*0.000	3
2.	لدى الوزارة نماذج دقيقة لجمع البيانات وإصدار الأحكام	5.49	2.21	54.93	-3.80	*0.000	5
3.	تقوم الإدارة العليا بتقييم أدائها بشكل دوري	5.73	2.30	57.28	-1.97	*0.025	2
4.	تشارك الإدارة العليا العاملين في عملية التقييم المؤسسي	5.23	2.29	52.32	-5.56	*0.000	8
5.	تشكل الوزارة فريق التقييم من كافة إداراتها	5.51	2.36	55.07	-3.47	*0.000	4
6.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة	5.30	2.18	53.01	-5.32	*0.000	7
7.	تحتفظ الإدارة بالوثائق الخاصة بمجالات التقييم الذاتي في ملفات مستقلة	5.91	2.48	59.06	-0.63	0.264	1

6	*0.000	-4.34	53.77	2.39	5.38	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التقييم الذاتي في التخطيط الاستراتيجي	8.
	*0.000	-4.27	55.11	1.90	5.51	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تحتفظ الإدارة بالوثائق الخاصة بمجالات التقييم الذاتي في ملفات مستقلة " يساوي 5.91 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.06%، قيمة الاختبار -0.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.264 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تولي اهتماماً كبيراً بشأن الاحتفاظ بالوثائق والمستندات الخاصة بمجال التقييم الذاتي في ملفات مستقلة الأمر الذي سيصعب عليها إجراء عملية التقييم الذاتي للوزارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تشارك الإدارة العليا العاملين في عملية التقييم المؤسسي " يساوي 5.23؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.32%، قيمة الاختبار -5.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا لم تجرِ عملية التقييم المؤسسي بناءً على إطار منهجي علمي يشمل كافة جوانب عمل الوزارة والذي يتطلب تشكيل فرق للتقييم من العاملين، واقتصرت العملية على تقييم التقارير والأداء الإداري للموظفين وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية مما قلل من عملية المشاركة واقتصرت على عدد محدود.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 5.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.11%، قيمة الاختبار -4.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال " واقع التقييم الذاتي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اعتماد الإدارة العليا معايير تقييم دولية في المجال الصحي كما أنه لا يوجد لديها نماذج دقيقة لجمع البيانات وإصدار الأحكام ولا تقوم بتقييم أدائها بشكل دوري، وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية التقييم المؤسسي كما أنه لا يوجد لديها فريق للتقييم من كافة إداراتها مما يؤثر على تقييم الأداء بالشكل المطلوب، وبالتالي فإنه سيؤثر أيضاً على عملية التخطيط الاستراتيجي والتي من المفترض أن تساعد نتائج عملية التقييم الذاتي فيها.

وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عايش، 2015) والتي بينت بأن مديري مدارس وكالة الغوث يمارسون التقييم الذاتي بدرجة كبيرة، وأيضاً اختلفت مع دراسة (رصرص، 2013) والتي بينت بأن درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى جاءت بدرجة كبيرة ، كما واختلفت مع دراسة (أبو دقة والدجني، 2011) والتي خرجت بأن معايير التقييم المؤسسي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها، واختلفت مع دراسة (روبن واخرون، 2007) بأن التقييم الذاتي أدى إلى وجود نتائج وتحسينات ملموسة، وأن هناك تحسينات ملموسة في غالبية الاقسام التي طبقت التقييم الذاتي.

- تحليل فقرات مجال " واقع التخطيط الاستراتيجي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال
" واقع التخطيط الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	5.30	2.13	53.01	-5.46	*0.000	10
2.	تضع الإدارة العليا رؤيتها في ضوء التطورات المعاصرة.	5.63	2.09	56.30	-2.94	*0.002	6
3.	تشارك الإدارة العليا العاملين في الوظائف الإشرافية في إعداد الرؤية.	5.54	2.28	55.36	-3.39	*0.000	9
4.	تسهم الرؤية الموسوعة في توضيح معالم الطريق نحو الابداع والتميز.	5.62	2.40	56.23	-2.60	*0.005	7
5.	تختار الإدارة العليا الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها.	5.90	2.23	59.02	-0.73	0.234	3
6.	تتسم رسالة الوزارة بالواقعية والموضوعية والوضوح.	5.69	2.28	56.92	-2.24	*0.013	5
7.	تتناسب رسالة الوزارة مع قيم ومعتقدات المجتمع.	6.41	2.25	64.09	3.02	*0.001	1
8.	تستخدم الادارة العليا المرونة في تحقيق أهدافها.	5.79	2.17	57.86	-1.64	0.052	4
9.	تضع الإدارة العليا بدائل استراتيجية لأهدافها المستقبلية.	5.61	2.18	56.12	-2.95	*0.002	8
10.	تشارك الإدارة العليا العاملين آراءهم ومقترحاتهم حول ما تتخذ من قرارات في إعداد الخطط التشغيلية.	5.22	2.50	52.25	-5.14	*0.000	11
11.	تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	6.39	2.34	63.88	2.75	*0.003	2
	جميع فقرات المجال معاً	5.74	1.83	57.37	-2.39	*0.009	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتناسب رسالة الوزارة مع قيم ومعتقدات المجتمع " يساوي 6.41 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.09%، قيمة الاختبار 3.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وترى الباحثة أن هذه الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى لاستجابة أفراد العينة وبدرجة متوسطة تشير إلى تضمن الرسالة قيمة منسجمة مع قيم ومعتقدات المجتمع إلا أنها حصلت على هذه النسبة نظراً لأن الرسالة غير معلنة لدى العاملين ولم يتم إشراكهم بها.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تشارك الإدارة العليا العاملين آراءهم ومقترحاتهم حول ما تتخذ من قرارات في إعداد الخطط التشغيلية " يساوي 5.22؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.25%، قيمة الاختبار -5.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة إعداد الخطة التشغيلية؛ وذلك لأن الإدارة العليا ترى بأن عملية التخطيط الاستراتيجي من ضمن اختصاصاتها ومسئولياتها وأن على العاملين القيام بتطبيق وتنفيذ الخطة التشغيلية على النحو المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 5.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.37%، قيمة الاختبار -2.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009، لذلك يُعدُّ مجال "واقع التخطيط الاستراتيجي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية كما أن رؤيتها الموضوعية لا تسهم في توضيح معالم الطريق نحو الإبداع والتميز ولم تختار الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها، وأنها لم تستخدم المرونة في تحقيق أهدافها وانتهاجها مبدأ المركزية في العمل وعدم تفويض الصلاحيات وعدم مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، وعدم تحديد أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها على الوجه المطلوب منها.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عدوان، 2008)، حيث أوضحت دراسته بأن المؤسسات لا تقوم بإشراك العاملين في عملية تخطيط القوى العاملة ولا تدعم الإدارة العليا عملية تخطيط الموارد البشرية ، ودراسة (الأشقر، 2006)، حيث أوضحت الدراسة أن نسبة 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ودراسة (عوض، 2013) حيث أوضحت الدراسة أن درجة التخطيط في المنظمات غير الربحية في البقاع متوسطة ، ودراسة (نصيرات و الخطيب، 2005) حيث أوضحت الدراسة أن نسبة 52% من مدراء شركات الأدوية لا يدركون المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الغزالي، 2000) وقد أوضحت الدراسة بأن نسبة 57.3% من مديري الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية توجهاتهم إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

واختلفت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (عايش، 2015) والتي أظهرت بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، كما واختلفت مع دراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (الدجني، 2011) والتي أظهرت توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في كل من التحليل البيئي للبيئة الخارجية - تكوين الاستراتيجيات - تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً.

- تحليل فقرات " واقع الأداء المؤسسي "

أولاً: تحليل فقرات مجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال
"كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الإدارة العليا بتطبيق نظام تقييم الأداء بموضوعية.	5.49	2.15	54.93	-3.91	*0.000	5
2.	تسعى الإدارة العليا إلى الربط بين تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.	5.29	2.25	52.86	-5.27	*0.000	6
3.	تقوم الإدارة العليا بوضع السياسات والنظم الخاصة بتقييم الأداء.	5.68	2.19	56.78	-2.44	*0.008	3
4.	يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بوضوح الأدوار والمسؤوليات .	5.60	2.42	55.98	-2.76	*0.003	4
5.	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الوزارة.	5.91	2.57	59.09	-0.59	0.279	1
6.	تحرص الإدارة العليا على ضمان كفاءة استثمار الموارد المتاحة.	5.73	2.27	57.28	-1.99	*0.024	2
	جميع فقرات المجال معاً	5.62	1.96	56.15	-3.26	*0.001	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الوزارة" يساوي 5.91 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.09%، قيمة الاختبار -0.59، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.279، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا لم تولِ اهتماماً كبيراً من حيث تحديد الوصف الوظيفي للعاملين لكل وظيفة على حدة حيث إن عدم الاهتمام بهذا الجانب يؤدي إلى نتائج سلبية في تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعى الإدارة العليا إلى الربط بين تقييم الأداء والتطوير الوظيفي" يساوي 5.29، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.86%، قيمة الاختبار -5.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عمليات تقييم الأداء تتناول جزءاً يتعلق بأداء الموظفين ولم يشمل جوانب الأداء الأخرى مما يجعل عملية التطوير داخل الوزارة مقتصرة على جوانب محددة ذات علاقة بتصورات القائمين عليها أكثر منها على نتائج التقييم.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 5.62، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 56.15%، قيمة الاختبار -3.26، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001، لذلك يعتبر مجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك ضعفاً في وضع السياسات والنظم الخاصة بتقييم الأداء، كما أن الهيكل التنظيمي في الوزارة غير واضح من حيث الأدوار والمسؤوليات وضعف حرص الإدارة العليا على استثمار الموارد المتاحة، وبالتالي فإن عدم الاهتمام في هذا المجال بالمستوى المطلوب يؤثر سلباً على كفاءة العمليات الداخلية لدى الوزارة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو حطب، 2009) حيث أظهرت الدراسة أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة، ودراسة (عدوان، 2008) حيث أظهرت الدراسة بأن عملية التخطيط القوى العاملة غير متوفر وغير فاعل مطلقاً.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو كريم، 2013) والتي أظهرت أن الإدارة تقوم بالإشراف وتحديد السياسات لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " تنمية الموارد البشرية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنمية الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الإدارة العليا بتدريب وتطوير الكادر البشري بحسب التخصص.	5.47	2.36	54.71	-3.73	*0.000	3
2.	تشجع الإدارة على متابعة الأنشطة بعد التدريب وتعزز تطبيق الدروس المستفادة من التدريب.	5.17	2.22	51.67	-6.23	*0.000	4
3.	تسعى الإدارة العليا بوضع خطة للتدريب بناءً على الاحتياجات.	5.48	2.21	54.78	-3.93	*0.000	2
4.	تسعى الوزارة لتقييم آثار التدريب على الأداء الوظيفي.	5.03	2.25	50.33	-7.13	*0.000	7
5.	تشجع الإدارة العليا على نشر المعرفة المكتسبة من التدريب للموظفين لتعزيز تطبيق مفاهيم التدريب.	5.07	2.27	50.65	-6.84	*0.000	5

1	*0.034	-1.84	57.43	2.33	5.74	6. تقوم الإدارة العليا باختيار وتعيين الكوادر الطبية والمتخصصة بناء على احتياج الوزارة.
8	*0.000	-7.51	48.30	2.59	4.83	7. تتبع الإدارة العليا سياسات الاختيار والتعيين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
6	*0.000	-6.68	50.47	2.37	5.05	8. تقوم الإدارة العليا بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للوظائف المتخصصة.
9	*0.000	-13.77	40.40	2.37	4.04	9. تسعى الإدارة العليا إلى استخدام أسلوب التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي.
	*0.000	-7.65	50.97	1.96	5.10	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تقوم الإدارة العليا باختيار وتعيين الكوادر الطبية والمتخصصة بناء على احتياج الوزارة" يساوي 5.74 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.43%، قيمة الاختبار -1.84، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.034، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الموازنة العامة للحكومة الفلسطينية وتوقف التعيينات خلال فترة حكومة التوافق كما يعود ذلك إلى مرحلة استتلاف بعض الكوادر الطبية من ممارسة عملها مما اضطر الوزارة إلى تعيينات جديدة بدون أن تولي اهتماماً كبيراً للكفاءة والخبرة لدى تلك الفئة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تسعى الإدارة العليا إلى استخدام أسلوب التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي" يساوي 4.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 40.40%، قيمة الاختبار -13.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالعاملين بالوزارة وعدم شعور العاملين بالتشجيع والتحفيز سواء المادي أو المعنوي و هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء العاملين، حيث إن هناك العديد من الكفاءات الموجودة في الوزارة والتي لم تجد من يشجعها ويدعمها مادياً أو معنوياً .

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 5.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 50.97%، قيمة الاختبار -7.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعد مجال "تنمية الموارد البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف عمليات التحفيز والتطوير للكادر البشري وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتحسين الأداء، وضعف تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الحوافز والمكافآت وتشجيعهم الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن على الإدارة العليا لا تتبع أسلوب التدوير الوظيفي لكسر نظام الروتين والذي من شأنه أن يحسن من الأداء وذلك من خلال ضخ دماء جديدة قادرة على التغيير والإبداع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حطب، 2009) حيث أظهرت الدراسة أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب، وكذلك دراسة (الدجني، 2013) حيث كان تحليل فقرات مجال الموارد البشرية بنسبة متوسطة (59.73%)، ودراسة (عدوان، 28) حيث أوضحت الدراسة بأن المؤسسات لا تقوم بإشراك العاملين في عملية تخطيط القوى العاملة.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " إدارة المعلومات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتوفر قاعدة بيانات محدثة مدرج فيها الاحتياجات والخدمات التي تلبي حاجة المرضى.	5.26	2.28	52.64	-5.36	*0.000	5
2.	يتم الاستفادة من المعلومات في وضع الخطط المستقبلية للوزارة.	5.43	2.20	54.28	-4.33	*0.000	4
3.	يتم استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالوزارة.	5.98	2.18	59.82	-0.14	0.445	1
4.	تعمل الإدارة العليا على مراجعة احتياجاتها المتغيرة مع ماتقدمه من خدمات صحية للمرضى	5.60	2.04	56.01	-3.25	*0.001	3
5.	يوجد قاعدة بيانات حول المشكلات الحالية والمستقبلية .	5.20	2.21	52.03	-5.98	*0.000	6
6.	يتم إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه الوزارة.	4.55	2.39	45.51	-10.07	*0.000	8
7.	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع المقترحات والآراء عند إعداد الخطة .	5.01	2.38	50.11	-6.90	*0.000	7
8.	تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي .	5.65	2.20	56.49	-2.66	*0.004	2
	جميع فقرات المجال معاً	5.34	1.91	53.36	-5.77	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالوزارة " يساوي 5.98 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.82%، قيمة الاختبار -0.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.445، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من وجود شبكات ونظم معلومات محوسبة وحديثة إلا أن قلة التجهيزات والامكانيات داخل الوزارة من حواسيب وشبكات يؤثر سلباً على تحسين الأداء، حيث يتم تزويد المركز الصحي بجهاز واحد فقط كما أن رؤساء الشعب لا يتم تخصيص أجهزة لهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه الوزارة " يساوي 4.55؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 45.51%، قيمة الاختبار -10.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بإجراء البحوث والدراسات العلمية لمعالجة المشكلات والصعوبات التي من شأنها أن تخدم الوزارة في تحسين أدائها.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 5.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.36%، قيمة الاختبار -5.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " إدارة المعلومات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تستثمر بطريقة جيدة قواعد البيانات والبرمجيات المخصصة لها وبالتالي لا تستفيد من المعلومات في وضع الخطط، وأن هناك ضعفاً في استخدام التقنيات والبرامج الحديثة، ولا تولي اهتماماً بوضع قاعدة بيانات لحل المشكلات .

وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدجني، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن مدرسة الأرقم تمتلك قاعدة بيانات محدثة بنسبة 77.88% بدرجة جيدة، كما وأنها تشجع على استخدام الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة بنسبة جيد جداً 86.32%.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " تطوير العمليات الداخلية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (28).

جدول (28) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطوير العمليات الداخلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتمد الإدارة العليا نماذج وأنظمة لتطوير العمليات الداخلية.	5.26	2.17	52.61	-5.67	*0.000	3
2.	تسعى الإدارة العليا إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات.	5.24	2.16	52.43	-5.82	*0.000	4
3.	تحرص الإدارة العليا على تطوير الطرق المثلى لأداء العمل والحد من التكرار.	5.15	2.26	51.52	-6.23	*0.000	5
4.	تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.	5.42	2.22	54.20	-4.34	*0.000	1
5.	يتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها	4.91	2.23	49.09	-8.12	*0.000	7
6.	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة.	5.07	2.23	50.69	-6.95	*0.000	6

2	*0.000	-5.23	53.30	2.13	5.33	تسعى الإدارة العليا في التنوع في وسائل اتصالاتها بما يتناسب مع طبيعة كل وحدة وقسم.	.7
8	*0.000	-8.08	48.70	2.33	4.87	تتم العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر والأقسام بسرعة .	.8
	*0.000	-7.11	51.57	1.97	5.16	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات " يساوي 5.42 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.20%، قيمة الاختبار -4.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن على الإدارة العليا أن تقوم بعمل ورشات عمل أو لقاءات أو توزيع بروشورات توضح فيها الوصف الوظيفي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تتم العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر والأقسام بسرعة " يساوي 4.87؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.70%، قيمة الاختبار -8.08، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر تتسم بالتعقيد الشديد والتأخر والبطء في سير العمليات الإدارية وذلك بسبب المركزية المطلقة التي تنتهجها الإدارة العليا بالوزارة واتباع التسلسل الإداري من الأعلى إلى الأسفل مما يؤدي إلى بطء سير المعاملات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر والأقسام .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 51.57%، قيمة الاختبار -7.11، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعد مجال " تطوير العمليات الداخلية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا تعتمد نماذج وأنظمة لتطوير العمليات الداخلية غير محدثة، ولا تسعى إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات وتعتمد نظام المركزية في العمل الأمر الذي من شأنه أن يضعف هذا المجال ويعقد العمليات الإدارية وسيرها.

خامساً: تحليل فقرات مجال " جودة الخدمات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (29).

جدول (29) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " جودة الخدمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقدم العاملون الخدمات للمستفيدين في وقت قصير .	5.23	2.22	52.32	-5.74	*0.000	3
2.	تعزز الإدارة العليا العلاقة مع الجمهور من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.	4.64	2.29	46.45	-9.84	*0.000	7
3.	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة جودة الخدمات في الوزارة.	5.17	2.29	51.74	-6.00	*0.000	4
4.	تحدد الإدارة العليا أولويات الخدمات المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستفيدين .	5.46	2.16	54.60	-4.16	*0.000	2

5	*0.000	-6.71	51.16	2.19	5.12	تقييم الإدارة العليا الموارد من أجهزة وأدوات بشكل دوري للتأكد من حسن أدائها.
8	*0.000	-10.89	44.38	2.38	4.44	يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار .
6	*0.000	-8.88	46.85	2.46	4.68	يتم قياس وتقييم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة في الوزارة.
1	*0.004	-2.67	56.23	2.34	5.62	تسعى الوزارة بتحسين خدماتها باستمرار.
	*0.000	-7.97	50.47	1.99	5.05	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تسعى الوزارة بتحسين خدماتها باستمرار" يساوي 5.62، (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.23%، قيمة الاختبار -2.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عمليات تحسين خدمات الوزارة وسد احتياجاتها بشكل مستمر سواء من ناحية سد العجز في المستلزمات الصحية أو في تدريب الكوادر البشرية تسير بشكل بطيء جداً ولا ينسجم مع طبيعة وخدمات الفئات المستفيدة الأمر الذي يؤدي إلى تعطل شبه متكرر للخدمات والذي يؤثر سلباً على تحسين الأداء.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار" يساوي 4.44؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 44.38%، قيمة الاختبار -10.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم شعور العاملين بالوزارة بتشجيع الإدارة العليا لهم على المبادرة الابتكار والابداع من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية خارجياً وداخلياً وتحفيز العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.05، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 50.47%، قيمة الاختبار -7.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " جودة الخدمات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا لا تبذل جهوداً كافية لإشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة ونشر ثقافة جودة الخدمات في الوزارة، كما أنها لا تولي إهتماماً في تحديد أولويات الخدمات المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستفيدين.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (روبن وآخرون 2007) حيث أوضحت الدراسة بأن التقييم الذاتي يؤدي إلى نتائج وتحسينات ملموسة وأن التقييم يقود إلى تحديد نقاط القوة ومناحي التحسين، وكذلك اختلفت مع دراسة (Asamoah، 2007) والتي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوؤدي إلى فهم افضل لأهداف المنظمة وتوجهه العام وتسهيل تنفيذ الأهداف العامة والتنظيمية.

- تحليل جميع فقرات " واقع الأداء المؤسسي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (30).

جدول (30) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات " واقع الأداء المؤسسي "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.001	-3.26	56.15	1.96	5.62	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة
4	*0.000	-7.65	50.97	1.96	5.10	تنمية الموارد البشرية
2	*0.000	-5.77	53.36	1.91	5.34	إدارة المعلومات
3	*0.000	-7.11	51.57	1.97	5.16	تطوير العمليات الداخلية
5	*0.000	-7.97	50.47	1.99	5.05	جودة الخدمات
	*0.000	-7.04	52.28	1.82	5.23	واقع الأداء المؤسسي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (30) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع الأداء المؤسسي يساوي 5.23 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.28%، قيمة الاختبار -7.04، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع الأداء المؤسسي بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي وتحديدًا وزارة الصحة التي تعد من أكبر الوزارات كما أنها تقوم بمهام ذات صلة بالمجتمع وبحياة الأفراد فيه مما يلقي على عاتقها عبئاً كبيراً يفوق قدراتها في ظل التحديات التي واجهتها الحكومة العاشرة وما بعدها والانقسام السياسي والاختلافات في ظل حكومة التوافق وضعف التمويل والاهتمام من قبل الحكومة بوزاراتها في غزة، فضلاً عن ضعف الإدارة لدى القائمين على الوزارة كما أوضحت نتائج الدراسة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدجني، 2013) حيث بلغت درجة تقدير العاملين للأداء المؤسسي بنسبة جيدة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة.

جدول (31): معامل الارتباط بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.819	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة
*0.000	.780	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تنمية الموارد البشرية
*0.000	.774	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين إدارة المعلومات
*0.000	.778	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير العمليات الداخلية
*0.000	.746	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين جودة الخدمات
*0.000	.835	العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.835، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي هي علاقة تكاملية طردية بمعنى أن الأداء المؤسسي بحاجة إلى التقييم الذاتي

والتخطيط الاستراتيجي كما أن الأداء المؤسسي يتحسن كلما كان هناك تقييم ذاتي وتخطيط استراتيجي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عايش، 2015) حيث أوضحت الدراسة بأنه توجد علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للتقييم الذاتي وبين تقديراتهم بدرجة عالية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وكذلك اتفقت مع دراسة (الضمور، 2008) حيث أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى الجنس.

جدول (32): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.044	1.794	5.12	5.62	واقع التقييم الذاتي.
*0.002	3.199	5.08	5.92	واقع التخطيط الاستراتيجي.
*0.006	2.761	5.10	5.79	التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد الذكور في عينة الدراسة 78.3%؛ أي ما يساوي ثلاثة أضعاف نسبة الإناث وهذا من شأنه يؤثر تأثيراً كبيراً في استجابة أفراد العينة حيث يرجع ذلك إلى الاعتماد الكبير على الذكور في الوظائف الإشرافية الذين يمارسون التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي، وأيضاً ما تعارفت عليه العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني والداعمة لتولي الذكور المناصب في جميع المجالات على خلاف الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.387	1.015	4.89	5.29	5.66	5.51	واقع التقييم الذاتي.
0.675	0.511	6.45	5.73	5.72	5.60	واقع التخطيط الاستراتيجي.
0.915	0.173	5.80	5.55	5.69	5.56	التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معا

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي..

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يتم اختيار أصحاب الوظائف الإشرافية على أساس الكفاءة العلمية وأنهم على دراية ومعرفة بعملية التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي ولديهم القدرة على المشاركة واتخاذ القرارات .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عايش،2015).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (34): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام فما فوق	
0.519	0.811	5.45	5.45	5.73	5.88	7.03	واقع التقييم الذاتي
*0.016	3.114	5.60	5.63	6.28	6.67	8.25	واقع التخطيط الاستراتيجي
0.072	2.176	5.54	5.55	6.05	6.33	7.74	التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " واقع التخطيط الاستراتيجي "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير عام فما فوق.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد العينة ممن يحملون مسمى مدير عام فما فوق (الإدارة العليا) هم المسؤولون عن عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لأنهم يتحملون المسؤولية الأولى في تقديم الوزارة والدفع بها الى الأمام للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة حيث يمتلكون القدرة والخبرة الكافية وهذا يتضح من خلال تقارير إنجازات الوزارة .

أما بالنسبة لمجال "واقع التقييم الذاتي" والتقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد العينة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية وجميعهم يمارس عملية التقييم الذاتي في مجال عملهم وكذلك التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معاً وعلى إطلاع بما يتعلق بعملية التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي والبرامج والسياسات وبالتالي لديهم رؤية ومفهوم واضح لمعظم القضايا وأنهم يرون أن عمليتي التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي مهمتان من أجل تحسين الأداء في الوزارة .

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (رصرص، 2013).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (35): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	10 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.405	0.974	4.99	5.63	5.24	5.64	واقع التقييم الذاتي.
0.330	1.148	5.38	5.99	5.50	5.68	واقع التخطيط الاستراتيجي.
0.362	1.071	5.22	5.84	5.39	5.66	التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي معاً

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية يخضعون لنفس الظروف العملية وطبيعة العمل في الوزارة، بالإضافة إلى توحيد البرامج والسياسات التي يخضعون لها في عمليتي التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بكافة مجالاته، حيث إن القيام بها تعد ضرورية تبعاً لحساسية عمل الوزارة بغض النظر عن سنوات الخدمة.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عايش، 2015).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى الجنس.

جدول (36): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.020	2.344	5.09	5.76	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة.
0.164	1.396	4.79	5.18	تتمية الموارد البشرية.
0.252	1.149	5.09	5.41	إدارة المعلومات.
0.154	1.429	4.84	5.25	تطوير العمليات الداخلية.

0.329	0.977	4.83	5.11	جودة الخدمات.
0.130	1.517	4.91	5.32	واقع الأداء المؤسسي.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (36) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد الذكور في عينة الدراسة 78.3%؛ أي ما يساوي ثلاثة أضعاف نسبة الإناث، وهذا من شأنه يؤثر تأثيراً كبيراً في استجابة أفراد العينة حيث يرجع ذلك إلى الاعتماد الكبير على الذكور في الوظائف الإشرافية وخاصة العليا، وأيضاً ما تعارفت عليه العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني والداعمة لتولي الذكور المناصب في جميع المجالات على خلاف الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك أن كلا الجنسين يعمل في نفس البيئة، ويتحلى بطبيعة وفلسفة عمل واحدة، وأنهم يخضعون لنفس برامج التدريب من نفس الجهة دون تمييز على أساس الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات الباحثين حول واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.490	0.808	5.81	5.34	5.75	5.59	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة.
0.623	0.589	5.37	4.87	5.20	5.04	تنمية الموارد البشرية.
0.343	1.117	5.63	5.02	5.43	5.62	إدارة المعلومات.
0.694	0.484	5.04	4.94	5.25	5.30	تطوير العمليات الداخلية.
0.692	0.487	5.46	4.85	5.13	5.02	جودة الخدمات.
0.555	0.696	5.44	4.98	5.33	5.29	واقع الأداء المؤسسي.

من النتائج الموضحة في جدول (37) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يتم اختيار أصحاب الوظائف الإشرافية على أساس الكفاءة العلمية العالية، وأنهم على دراية ومعرفة بالأداء المؤسسي ولديهم قدرة على تحسين وتطوير الأداء، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية، ومعظمهم يحمل مؤهل علمي جامعي بكالوريوس ودراسات عليا، الأمر الذي يعكس اهتمامهم وإدراكهم لأهمية الأداء المؤسسي بالنسبة للوزارة .

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو كريم، 2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	مديرعام فما فوق	
0.331	1.154	5.59	5.52	5.83	6.72	7.29	كفاءة وفعالية الإدارة والأنظمة.
0.341	1.134	5.09	5.02	5.12	6.63	6.64	تنمية الموارد البشرية.
0.385	1.044	5.41	5.22	5.35	6.83	6.56	إدارة المعلومات.
0.259	1.331	5.17	5.01	5.47	6.42	6.72	تطوير العمليات الداخلية.
0.144	1.726	5.04	4.87	5.55	6.54	6.47	جودة الخدمات.
0.245	1.369	5.24	5.10	5.44	6.62	6.71	واقع الأداء المؤسسي.

من النتائج الموضحة في جدول (38) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي..

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية، وجميعهم يمارسون الأداء المؤسسي ويكونون على إطلاع كامل بالنشاطات والبرامج التي من شأنها أن تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في الوزارة، وبالتالي توجد لديهم رؤية ومفهوم واضح لمعظم القضايا ومنها موضوع الدراسة، وأنهم جميعهم يرون أهمية تحسين الأداء المؤسسي للوزارة من منظور متقارب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5-10 أقل من 10 سنوات	10-15 أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.141	1.835	5.52	5.88	5.17	5.67	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة.
0.450	0.884	5.07	5.31	4.81	5.09	تنمية الموارد البشرية.
0.180	1.641	5.19	5.65	5.00	5.28	إدارة المعلومات.
0.168	1.698	4.94	5.47	4.78	5.13	تطوير العمليات الداخلية.
0.125	1.929	4.78	5.39	4.66	5.00	جودة الخدمات.
0.157	1.751	5.08	5.51	4.87	5.21	واقع الأداء المؤسسي.

من النتائج الموضحة في جدول (39) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة..

وتعزو الباحثة ذلك أن أصحاب الوظائف الإشرافية يخضعون لنفس الظروف البيئية، وطبيعة العمل في الوزارة، بالإضافة إلى أنهم يتلقون ويتخضعون لنفس الدورات والبرامج التي من شأنها أن تعمل على تحسين الأداء على اختلاف سنوات الخدمة، وبغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو كريم، 2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

النتائج والتوصيات والمقترحات

المقدمة:

يقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية والتي استخدمت فيها الباحثة أداة الاستبانة، وتفسيراً للنتائج واختباراً للفرضيات التي تجيب عن تساؤلات الدراسة والتي دارت حول " التقييم الذاتي والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة، ووضع سبل للتفعيل والتطوير التي تراها الدراسة مهمة وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة ..

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بغزة.
- 1- المحور الأول (التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي):
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال واقع التقييم الذاتي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (55.11%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (57.37%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة-غزة تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة-غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة-غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير عام فما فوق.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع التقييم الذاتي في وزارة الصحة- غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة- غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

2- المحور الثاني (واقع الأداء المؤسسي):

- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (52.28%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة" بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (56.15%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "تنمية الموارد البشرية" بوزارة الصحة بدرجة منخفضة بنسبة (50.97%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "إدارة المعلومات" بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (53.36%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "تطوير العمليات الداخلية" بوزارة الصحة بدرجة منخفضة بنسبة (51.57%).
- بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "جودة الخدمات" بوزارة الصحة بدرجة منخفضة بنسبة (50.47%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة- غزة لمجال "كفاءة الإدارة العليا والأنظمة" تعزى إلى (الجنس وذلك لصالح الذكور).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة- غزة للمجالات (تنمية الموارد البشرية- تطوير العمليات الداخلية - إدارة المعلومات- جودة الخدمات) تعزى إلى (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة- غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة- غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة- غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

أولاً : التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة وضعت الباحثة توصيات عدة من خلال المعايير المستخدمة في الدراسة:

أولاً : محور التقييم الذاتي:

- وضع آليات محددة ومنهجية لعملية التقييم الذاتي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.
- اعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم أداء القطاع الصحي تستند إلى معايير دولية ذات علاقة بالمجال الصحي.
- تطوير وتحديث النماذج الخاصة بجمع البيانات وإصدار الأحكام.
- إشراك العاملين في الوظائف الإشرافية في عملية التقييم الذاتي للوزارة من خلال دمجهم في اللجان المتكلفة بعملية التقييم.
- العمل على تشكيل فريق أو لجنة مختصة لعملية التقييم الذاتي من كافة مرافق الوزارة .
- الاهتمام بعملية التوثيق والأرشفة لكافة أعمال وإنجازات الوزارة وضرورة الاحتفاظ بالوثائق والمستندات الخاصة بمجالات التقييم الذاتي في ملفات مستقلة لتسهيل الحصول إليها عند الحاجة.
- الحرص على إجراء التقييم الذاتي للوزارة عند الشروع في إعداد الخطة الاستراتيجية.

ثانياً : محور التخطيط الإستراتيجي:

- وضع آليات محددة ومنهجية تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

- مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية بحيث تعمل على ربط استراتيجية الوزارة مع الظروف المحيطة بها.
- الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند وضع الخطة التنفيذية بسبب التغيرات والتقلبات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على عملية التنفيذ.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
- السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تدريب العاملين وإشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإعداد قاعدة بيانات بالخبراء في مجال التخطيط والجودة في العمل داخل القطاع الصحي والاستعانة بهم.
- تعزيز الرقابة والتقييم على الخطة الاستراتيجية واستخدام معايير ومؤشرات واضحة في الحكم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية وعمل تقييم مرحلي للاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثالث: واقع الأداء المؤسسي :

- وضع آليات محددة وممنهجة لتحسين الأداء المؤسسي يتم العمل وفقها من قبل الموظفين بالوظائف الإشرافية بالوزارة.

المجال الأول : كفاءة الإدارة العليا والأنظمة:

- تطبيق نظام تقييم الأداء المؤسسي في الوزارة بشكل موضوعي ومنهجي.
- السعي إلى الربط بين تقييم الأداء المؤسسي والتطوير الوظيفي وضرورة الاهتمام بكافة جوانب الأداء .
- توضيح الأدوار والمسؤوليات والوصف الوظيفي بالهيكل التنظيمي للوزارة وتعميمه على كافة أفراد الوزارة.

- ضرورة استثمار كافة الموارد المتاحة في الوزارة لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
- توضيح السياسات والأنظمة الخاصة بتقييم الأداء للعاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارة.

المجال الثاني : تنمية الموارد البشرية:

- وضع خطة للتدريب على أساس علمي ومنهجي بناءً على احتياجات الوزارة للتدريب.
- تدريب وتطوير الكادر البشري كل حسب التخصص.
- متابعة الأنشطة بعد التدريب وتعزيز تطبيق الدروس المستفادة من التدريب عملياً .
- اتباع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند التعيين والتسكين على الهيكلية.
- استخدام أسلوب التعزيز والتحفيز والمكافأة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تضمين الأنظمة بما يدعم مكافأة الأداء المتميز.
- اتباع أسلوب التدوير الوظيفي في كافة المرافق وحسب الوظائف المتخصصة .
- دعم روح المبادرة والابتكار والتشجيع.
- تشجيع العمل ضمن فريق وروح العمل الجماعي ودعم حب الانتماء للعمل من خلال تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية.
- تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

المجال الثالث : إدارة المعلومات:

- توفير قاعدة بيانات محدثة أولاً بأول مدرجاً فيها الخدمات التي تلبى حاجات الجمهور .

- مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على استحداث المعلومات بشكل مستمر .
- توفير أجهزة ومعدات إلكترونية لكافة العاملين في الوظائف الإشرافية وربطها مع شبكة الوزارة الإلكترونية.
- استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالوزارة.
- إجراء البحوث العلمية والدراسات المتخصصة لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه الوزارة.
- تدريب العاملين في مجال إدارة المعلومات على الأساليب والبرامج التقنية الحديثة.

المجال الرابع : تطوير العمليات الداخلية:

- تحديث النماذج والأنظمة لتطوير العمليات الداخلية.
- تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية وحوسبتها وتسريع العمليات بين الوحدات والدوائر والأقسام.
- عمل ورشات عمل وندوات ولقاءات أو توزيع بروشورات توضيحية للوصف الوظيفي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات .
- وضع معايير ومقاييس للرقابة وذلك لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها والحد منها.
- التنوع في وسائل الاتصالات بما يتناسب مع طبيعة عمل كل وحدة.
- اتباع مبدأ التفويض في العمل من أجل تسريع وإنجاز العمليات.

المجال الخامس : جودة الخدمات:

- تعزيز العلاقة مع الجمهور من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.

- العمل على نشر ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين لضمان جودة الخدمات في الوزارة.
- تحديد الخدمات التي تتفق مع احتياجات المستفيدين.
- العمل على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مستمر.
- تمكين الجمهور من تقديم الشكاوى والتساؤلات والمقترحات من خلال قنوات متعددة (صفحة الوزارة - موقع مخصص - صندوق بريدي - العيادات والمستشفيات - دائرة متخصصة - العيادات والمستشفيات) وتحديد جهة للرد عليها.
- التأكد من حسن أداء وسلامة الأجهزة والمعدات وذلك بشكل دوري ومستمر.
- توفير بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار حول آلية تقديم الخدمات بجودة عالية وحسب حاجة المجتمع.

جدول (40) يوضح الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

مؤشرات الأداء	الجهة المختصة للتنفيذ	مدة التنفيذ		التوصية
		إلى	من	
- دليل موثق يتضمن كافة معايير ومؤشرات التقييم المؤسسي	- وحدة التخطيط ورسم السياسات.	2016/06	2016/01	إعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم الأداء.
- نماذج معتمدة وموضح فيها كافة الأمور المتعلقة بالتقييم.	- وحدة التخطيط ورسم السياسات.	2016/04	2016/03	إصدار نماذج خاصة بجميع البيانات
- عدد المشاركين في فرق العمل. - فعالية الفريق .	- وحدة التخطيط ورسم السياسات. - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية. - الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.	2016/10	2016/07	تشكيل فريق متخصص لعملية التقييم الذاتي

مؤشرات الأداء	الجهة المختصة للتنفيذ	مدة التنفيذ		التوصية
		إلى	من	
- ملفات ومستندات ووثائق موثقة ومؤرشفة	- وحدة التخطيط ورسم السياسات.	2016/12	2016/01	توثيق وأرشفة كافة أعمال وإنجازات الوزارة والاحتفاظ بالوثائق والمستندات
- عدد المشاركين في الدورة - قدرة المشاركين في الخروج بعمل خطة للوزارة.	- وحدة التخطيط ورسم السياسات. - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية. - الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.	2016/08	2016/06	دورة تدريبية للعاملين في الوظائف الاشرافية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي
- عدد المشاركين في الورشات - فعالية المشاركين	- وحدة التخطيط ورسم السياسات. - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية. - الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.	2016/04	2016/02	عقد ورشات عمل مكثفة لاعداد خطة استراتيجية ومشاركة العاملين
- قاعدة بيانات كاملة .	- وحدة التخطيط ورسم السياسات - وحدة تكنولوجيا المعلومات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية	2016/05	2016/03	إعداد قاعدة بيانات بالخبراء في مجال التخطيط والجودة
- عدد المستفيدين من اللقاءات. - فعالية المشاركين	- الإدارة العليا - وحدة التخطيط ورسم السياسات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية	2016/06	2016/04	عقد لقاءات عمل للموظفين لتوضيح الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي

مؤشرات الأداء	الجهة المختصة للتنفيذ	مدة التنفيذ		التوصية
		إلى	من	
- بروشورات	- وحدة التخطيط ورسم السياسات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية	2016/07	2016/05	عمل وطباعة بروشورات لتوضيح السياسات والأنظمة الخاصة بتقييم الأداء في الوزارة
- عدد الدورات التدريبية - تصنيف الاحتياجات التدريب	- الادارة العامة لتنمية القوى البشرية - وحدة التخطيط ورسم السياسات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية	2016/05	2016/04	وضع خطة لتحديد احتياجات الوزارة من التدريب
- عدد الأجهزة والمعدات - عدد الاجهزة التي تمت صيانتها	- الإدارة العليا - وحدة التخطيط ورسم السياسات - وحدة تكنولوجيا المعلومات. - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية. - دائرة التبرعات	2016/06	2016/02	توفير أجهزة ومعدات الكترونية لكافة العامة في المناصب الاشرافية وربطها مع شبكة الوزارة
- عدد المشاركين في الدورة - فعالية المشاركين	- وحدة تكنولوجيا المعلومات. - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية	2016/5	2016/03	عقد دورة تدريبية للعاملين في مجال ادارة المعلومات على الأساليب والبرامج التقنية الحديثة

مؤشرات الأداء	الجهة المختصة للتنفيذ	مدة التنفيذ		التوصية
		إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> - دليل الوصف الوظيفي - عدد الندوات واللقاءات - عدد المشاركين - بروشورات تعريفية 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة التخطيط ورسم السياسات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية. - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية. 	2016/07	2016/05	<ul style="list-style-type: none"> عقد ورشات عمل وندوات ولقاءات وتوزيع بروشورات توضيحية للوصف الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> - تقرير نهائي معتمد وموثق 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العامة للرقابة الداخلية والتفتيش - وحدة التخطيط ورسم السياسات. - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية. 	2016/12	2016/10	<ul style="list-style-type: none"> وضع معايير ومقاييس للرقابة واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها والحد منها
<ul style="list-style-type: none"> - صفحة الوزارة - موقع متخصص - صندوق بريد - عدد الشكاوى المستقبلية خلال العام وحلها والرد عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة الشكاوى - وحدة تكنولوجيا المعلومات - وحدة التخطيط ورسم السياسات - الإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية - دائرة العلاقات العامة والاعلام 	2016/12	2016/02	<ul style="list-style-type: none"> تمكين الجمهور من تقديم الشكاوى من خلال ايجاد قنوات متعددة

المصدر - جرد بواسطة الباحثة استناداً للتوصيات المقترحة

ثانياً : مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها على الوزارات الفلسطينية.
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها على الوزارات الفلسطينية.
- معوقات تطبيق التقييم الذاتي وتطبيقها على الوزارات الفلسطينية.
- أثر التقييم الذاتي على تحسين الاداء المؤسسي وتطبيقها على الوزارات الفلسطينية.
- أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء المؤسسي وتطبيقها على الوزارات الفلسطينية.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

المراجع العربية:

- ابن الجوزي، جمال الدين ابو الفرج (المتوفى: 597هـ): صفوة الصفوة، تحقيق: أحمد بن علي ، مجلد 1 ، جزء 1 ، دار الحديث، الطبعة 2000م ، القاهرة، مصر .
- أبو النصر، مدحت محمد (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، والتوزيع: القاهرة.
- أبو حسنة، أحمد (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين.
- أبو حطب، موسى (2009): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين .
- أبو دقة، سناء و الدجني، اياد (2011)، " التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الاسلامية بغزة كدراسة حالة) دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن .
- أبو شيخة، نادر(2011): التنظيم وأساليب العمل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- أبو علام، رجاء (1987): قياس وتقويم التحصيل الدراسي، دار العلم ، الكويت.
- أبو كريم، أيمن (2013): علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة،رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، المنوفية.
- إدريس، ثابت و المرسي، جمال الدين (2002): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية: مصر.
- الأشقر، ابراهيم (2006): دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين.
- الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
- تقرير مركز المعلومات الصحية، مايو 2014.
- التيمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.
- جاد الرب، سيد (2009): موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، جامعة قناة السويس،مصر.
- جرار، نيا ب و دويكات، سعيد (2013): قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجيين والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الازهر بغزة ، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 1.
- الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- حبيب، هشام(2012): الاعتمادات الإجراءات والإصدارات والأدوات الداعمة، مجلة بحوث دراسات جودة التعليم، العدد الأول، ص ص 249-262.

- حجازي، هيثم (2005) : قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- حسين ، حسن (2002)" تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية ، العدد: 6 .
- الحسيني، فلاح حسن (2000): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان.
- الحمالي، راشد بن محمد (2008): التقويم الذاتي للبرامج الدراسية تجربة جامعة الملك سعود، ورقة عمل اللقاء الثاني لوكلاء الجامعات السعودية في جامعة الملك عبد العزيز .
- حمدان، خالد و إدريس، وائل (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- الحمداني، موفق وآخرون (2006) مناهج البحث العلمي- أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمّان.
- حمزاوي، محمد سيد (2013): قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية عن قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، الرياض.
- الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي محافظات غزة 2014-2018 غزة: فلسطين.
- خطة تقييم الأداء الحكومي(2006-2010): غزة ، فلسطين.
- الدجني ، إياد (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، علي (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- دليل تطبيق جودة معايير تقديم الخدمات الحكومية (2014) غزة، فلسطين.

- الدمشقي، أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي (ت 774 هـ): تفسير القرآن العظيم تحقيق سامي بن محمد السلامة (1420 هـ): المجلد الخامس، الطبعة الثانية، دار طيبة، الرياض.
- دهمان، مريم (2013): دور التقييم الخارجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، دراسة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ،غزة.
- الدوري ، زكريا ، (2007م): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن .
- رابعة، فاطمة (2011): المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، (العدد1) ص ص 121-164.
- رشيد، صالح و جلاب، إحسان (2008): الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- رصرص ، فلسطين (2013): دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الزنفلي، أحمد (2013): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- زويلف، مهدي وآخرون (1999): التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- السبعوي، محمد (2003): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن .
- السكارنة، بلال (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار الميسر للنشر، الأردن.
- الشيخ، عبد الحميد (2009): القياس والتقييم للمناهج والبرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص في أنماط التعليم الجامعي الحديث، تجارب ورؤى مستقبلية في الدول العربية، رقم(5)، عمان.

- صالح، سفيان(2014): تقويم الاداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين، جامعة النهرين، كلية الهندسة .
- الضمور، موفق (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الطائي، حميد و العلاق، بشير (2009): إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن.
- الطراونة، تحسين (1990) : أخلاقيات القرارات الإدارية، 1990، مؤتم للبحوث والدراسات، مجلد 15، عدد12 .
- العارف، نادية (2011):الادارة الاستراتيجية ،ط1 الدار الجامعية، الاسكندرية .
- العارف، نادية (2001) : الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- عايش، شادي(2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- العدلوني، محمد أكرم (2002): العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- عدوان ، جمال (2008) : واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- عصفور، محمد شاکر (2011): أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الأردن.
- العطية، ماجدة (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار النشر والتوزيع عمان.

- العلول، سمر محمد (2011) : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- العنزوي، عوض خلف (2005) : إدارة جودة الخدمات العامة المفاهيم واساليب التطوير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.
- عوض، عاطف (2013): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية - دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 ، العدد الأول .
- عوض، محمد أحمد(2000): الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العينين، عبد الشافي محمد (1994): نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، طنطا.
- الغالبي، طاهر و إدريس، وائل (2009): الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- الغزالي، كرمة (2000): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا "، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- غنيمة، محمد متولي (2005): التخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان.
- القطامين، أحمد (2002)، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة جامعة مؤتة للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 18، العدد: 2.
- القطامين، أحمد(2002): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- الكساسبة، وصفي (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان.
- كعواشي، عبد العالي (2007) : نموذج تقييم مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي،
مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (4) : 501.
- اللوزي، موسى (2002) : التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- المبيضين، "محمد ذيب" (2013) فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 9 العدد 4.
- المحاسنة، إبراهيم(2013) :إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- مرسي، نبيل (2003) : الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013): الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عميات-حالات تطبيقية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان- الأردن.
- المعجم الوسيط، (1972) المجلد 1 ،مجمع اللغة العربية ، طابع دار المعارف، القاهرة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مدينة نصر، القاهرة.

- نصيرات ، فريد و الخطيب، صالح (2005): **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي-** دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، الاردن ، المجلد: 32 ، العدد:2، 433-415.
- نموذج التميز الإداري معيار القيادة (2014) الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي، غزة، فلسطين.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1992): **أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة** ، الرياض، العدد (74).
- الوقفي، علي عوض (2004): **تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.**

- المراجع الأجنبية:

- Ackoff, R., (1974). "**Redesigning the future**", New York: Willey
- Asamoah O. Ernest (2007) **Impact of strategic planning on performance of District Assemblies in Ghana: Case study of Ahanta West District Assembly.** Master Thesis, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden , pp. 71. MAM/Sektionen for Management.
- Vatolkina & etal(2008):" **Self-Assessment as a tool for Achieving Excellence in higher Education**" a paper presened in the 11th QMOD conferancs in Helsingborg, Sweden. From 20-22 August 2008.

- Farkas,M(2013):" **Building and sustaining a culture of assessment : best practices for change leadership**". Referance services.
- Bean,w. "**Strategic Planning that markers things Happy**", **Human Resources Devlopment press,inc,(1993)**.
- California State Department of Finance, "**Strategic Planning Guidelines**" ,May,(1998).
- Davies, Mark A.P.," **Understanding Marketing**" Prentice–Hall, Europe, U.K. 1stEd, (1998).
- Hussey, David, "**Corporate Planning : Theory and Practice**", Pergamen Press, Oxford (1982).
- Kovitz,A.,et..al,"**Why Strategic Planning**" Mid– Atlanctic development, (2003).
- Akinyele .S, Taiwo and Fasogbon O., Idunnu, 2007. **Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival**. Research Journal of Business Management, 1: 62–71
- Peterson ,W. and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003). **An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations**, ISNAR.
- Row, Alanj. & et..al., "**Strategic Management A method Logical Approach**" 4th Ed., Addison – wesley publishing co. Inc, U.S.A., (1994).

- Ruben & others (2007):" **Evaluating the impact of organizational self- assessment in higher education frame work.**" **Leadership & organization development journal.** Vol.28, No.3,pp.230–250
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "**Strategic planning and performance: Extending the debate**", **Journal of Business Research** Vol. No.61,PP. 99–108.
- Wheelen , T.L and Hunger, D.J .(2002), **Strategic management and business policy** (Eighth ed), prentice Hall , New jersey .

مواقع الانترنت (Internet):

- (خطوة نجاح، الدهمي، www.aziz-phd.blogspot.com ، الساعة 2015/07/28 09:38 مساءً
- (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com)، 2015/06/01 الساعة 10 مساءً
- (وزارة الصحة ، www.moh.gov.ps)، 5/11/2014 الساعة 7:25 مساءً.
- (الشوامرة، www.shawamreh.boardeducation.net) الساعة 2015/06/07 8.23 مساءً.
- (الاتحاد، www.alittihad.ae) الساعة 2015/04/28 8.30 مساءً.

ملاحق الدراسة

- الملحق الأول : قائمة بأسماء السادة المحكمين.
- الملحق الثاني : الاستبيان.
- الملحق الثالث : رسائل تسهيل مهمة باحثة.

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

مسلسل	الاسم	مكان العمل
.1	د. أكرم إسماعيل سمور	الجامعة الاسلامية
.2	د. خالد عبد دهليز	الجامعة الاسلامية
.3	د. رضوان محمود بارود	وزارة الصحة
.4	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الاسلامية
.5	أ. د. سمير خالد صافي	الجامعة الاسلامية
.6	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
.7	د. محمد جودت فارس	جامعة الأزهر
.8	د. محمود عبد ربه العجرمي	جامعة فلسطين الدولية
.9	د. مروان سليم الأغا	جامعة الأزهر
.10	د. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين العام
.11	د. نهاية عبد الهادي التلباني	جامعة الأزهر
.12	د. وسيم اسماعيل الهابيل	الجامعة الاسلامية
.13	د. ياسر عبد الشرفا	الجامعة الاسلامية
.14	د. يوسف عبد بحر	الجامعة الاسلامية

ملحق (2)

استبانة

الإخوة والأخوات/ موظفي المواقع الإشرافية بوزارة الصحة المحترمين ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة"
وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات
العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص إدارة وقيادة ..

فالرجاء التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى
موافقتكم عليها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض
البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

الباحثة

أولاً: (البيانات الشخصية):

• الجنس:

() ذكر () أنثى

• المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس
() ماجستير () دكتورة

• المسمى الوظيفي:

() مدير عام فما فوق () مدير وحدة
() مدير دائرة () رئيس قسم () رئيس شعبة

• سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () 5- أقل من 10 سنوات
() 10- أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

ثانياً: (محاور الاستبانة):

الدرجة										البيان	م	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
المحور الأول : واقع التقييم الذاتي												
											1	تعتمد الوزارة معايير تقييم دولية في المجال الصحي.
											2	لدى الوزارة نماذج دقيقة لجمع البيانات وإصدار الأحكام.
											3	تقوم الإدارة العليا بتقييم أدائها بشكل دوري.
											4	تشارك الإدارة العليا العاملين في عملية التقييم المؤسسي.
											5	تشكل الوزارة فريق التقييم من كافة إداراتها.
											6	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقييم الأداء بصورة صحيحة.
											7	تحتفظ الإدارة بالوثائق الخاصة بمجالات التقييم الذاتي في ملفات مستقلة.
											8	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التقييم الذاتي في التخطيط الاستراتيجي.
المحور الثاني : واقع التخطيط الاستراتيجي												
											1	تعمل الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
											2	تضع الإدارة العليا رؤيتها في ضوء التطورات المعاصرة.
											3	تشارك الإدارة العليا العاملين في الوظائف الإشرافية في إعداد الرؤية.
											4	تسهم الرؤية الموسوعة في توضيح معالم الطريق نحو الابداع والتميز.
											5	تختار الإدارة العليا الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها.

الدرجة										البيان	م
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										تتسم رسالة الوزارة بالواقعية والموضوعية والوضوح.	6
										تتناسب رسالة الوزارة مع قيم ومعتقدات المجتمع.	7
										تستخدم الإدارة العليا المرنة في تحقيق أهدافها.	8
										تضع الإدارة العليا بدائل استراتيجية لأهدافها المستقبلية.	9
										تشارك الإدارة العليا العاملين آراءهم ومقترحاتهم حول ما تتخذ من قرارات في إعداد الخطط التشغيلية.	10
										تحدد الوزارة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.	11
المحور الثالث : واقع الأداء المؤسسي ومجالاته											
المجال الأول : كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة											
										تقوم الإدارة العليا بتطبيق نظام تقييم الأداء بموضوعية.	1
										تسعى الإدارة العليا إلى الربط بين تقييم الأداء والتطوير الوظيفي.	2
										تقوم الإدارة العليا بوضع السياسات والنظم الخاصة بتقييم الأداء.	3
										يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بوضوح الأدوار والمسؤوليات .	4
										يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الوزارة.	5
										تحرص الإدارة العليا على ضمان كفاءة استثمار الموارد المتاحة.	6
المجال الثاني : تنمية الموارد البشرية											
										تقوم الإدارة العليا بتدريب وتطوير الكادر البشري بحسب التخصص.	1

م	البيان	الدرجة												
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
2	تشجع الإدارة على متابعة الأنشطة بعد التدريب وتعزيز تطبيق الدروس المستفادة من التدريب.													
3	تسعى الإدارة العليا بوضع خطة للتدريب بناءً على الاحتياجات.													
4	تسعى الوزارة لتقييم آثار التدريب على الأداء الوظيفي.													
5	تشجع الإدارة العليا على نشر المعرفة المكتسبة من التدريب للموظفين لتعزيز تطبيق مفاهيم التدريب.													
6	تقوم الإدارة العليا باختيار وتعيين الكوادر الطبية والمتخصصة بناءً على احتياج الوزارة.													
7	تتبع الإدارة العليا سياسات الاختيار والتعيين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.													
8	تقوم الإدارة العليا بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للوظائف المتخصصة.													
9	تسعى الإدارة العليا إلى استخدام أسلوب التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي.													
المجال الثالث : إدارة المعلومات														
1	تتوفر قاعدة بيانات محدثة مدرج فيها الاحتياجات والخدمات التي تلبى حاجة المرضى.													
2	يتم الاستفادة من المعلومات في وضع الخطط المستقبلية للوزارة.													
3	يتم استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالوزارة.													
4	تعمل الإدارة العليا على مراجعة احتياجاتها المتغيرة مع ما تقدمه من خدمات صحية للمرضى													

م	البيان	الدرجة																			
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1										
5	يوجد قاعدة بيانات حول المشكلات الحالية والمستقبلية .																				
6	يتم إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه الوزارة																				
7	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع المقترحات والآراء عند إعداد الخطة																				
8	تتميز أنظمة المعلومات المستخدمة بالحدثة ومواكبة التطور التكنولوجي																				
المجال الرابع : تطوير العمليات الداخلية																					
1	تعتمد الإدارة العليا نماذج وأنظمة لتطوير العمليات الداخلية.																				
2	تسعى الإدارة العليا إلى تبسيط العمليات والإجراءات الداخلية بين الأقسام والوحدات.																				
3	تحرص الإدارة العليا على تطوير الطرق المثلى لأداء العمل والحد من التكرار																				
4	تقوم الإدارات والوحدات بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.																				
5	يتوفر معايير ومقاييس مناسبة لمراقبة الأعمال لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها																				
6	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الوزارة .																				
7	تسعى الإدارة العليا في التنوع في وسائل اتصالاتها بما يتناسب مع طبيعة كل وحدة وقسم.																				
8	تتم العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات والدوائر والأقسام بسرعة																				

الدرجة										البيان	م	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
المجال الخامس : جودة الخدمات												
											1	يقدم العاملون الخدمات للمستخدمين في وقت قصير .
											2	تعزز الإدارة العليا العلاقة مع الجمهور من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة.
											3	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة جودة الخدمات في الوزارة.
											4	تحدد الإدارة العليا أولويات الخدمات المقدمة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين .
											5	تقيم الإدارة العليا الموارد من أجهزة وأدوات بشكل دوري للتأكد من حسن أدائها.
											6	يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار
											7	يتم قياس وتقييم رضا المستخدمين من الخدمات المقدمة في الوزارة.
											8	تسعى الوزارة بتحسين خدماتها باستمرار .

شكراً لجهودكم الكريمة،،،

الباحثة