

أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي

(دراسة تطبيقية على كليات الخليج)

د. سامي الشيخ سعيد

كليات الخليج - السعودية

مقدمة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم التخطيط الإداري وأهميته وخصائصه، مع بيان تأثيرها على أداء المؤسسات بشكل عام وبالتطبيق على كليات الخليج بحفر الباطن على وجه الخصوص. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات والمعلومات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوقوف على تأثير التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي بكلية الخليج بحفر الباطن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الدراسة ومنهج دراسة الحالة، وأسلوب الاستقصاء، عن طريق تصميم الاستبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، اختار الباحث عينة قصديه قوامها (40) فرداً.

تمثلت مشكلة الدراسة في عنوان الدراسة أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي بكليات الخليج، اختار الباحث فرضية رئيسية فحواها ما هو أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي بكلية الخليج بحفر الباطن؟

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي السائد في كلية الخليج بحفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة تعزيز وضوح الأهداف: يجب على الكلية العمل على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، والتأكد من أن جميع العاملين والطلاب على دراية بها. تطوير سياسات فعالة: ينبغي مراجعة وتحديث السياسات بشكل دوري لضمان فعاليتها وملاءمتها للمتغيرات، والعمل على تطبيقها بشكل عادل وشفاف. وضع

قواعد منظمة: يجب وضع قواعد واضحة ومنظمة تغطي جميع جوانب العمل في الكلية، وتطبيقها بشكل صارم وعادل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، الأداء المؤسسي

**Impact of administrative planning on institutional performance
(Applied Study on Gulf Colleges)
Dr. SAMI ESHEIKH SAEED**

Abstract:

This study dealt with the concept of administrative planning ,its importance and characteristics ,while showing its impact on the performance of institutions in general and applied to the Gulf colleges in particular ,with the Al-Khaleej Al-Beatain Drilling Drilling. The researcher used the analytical descriptive approach ,and for analytical data and information analysis statistically ,the researcher used the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program to assess the impact of administrative planning on the institutional performance of the Gulf University in Al-Baten Drilling The study relied on the analytical descriptive approach of the most important Arabic and foreign references to the study literature ,the case study method and the survey method by designing the questionnaire and then distributing it to the sample of the study.

In order to achieve the objective of the study ,the researcher designed a survey based on scientific steps to be used in the collection of data related to the study ,he selected a sample of 40 individuals.

The problem with the study title was the impact of administrative planning on the institutional performance in the Gulf colleges. The researcher chose the main hypothesis ,which is the effect of administrative planning on the institutional performance at the Gulf University in Hafr Al-Baten

The main objective of this study is to identify the impact of administrative planning on the institutional performance of the College of the Gulf in Hafr al-Batin in Saudi Arabia.

One of the findings of the study is the need to promote clarity of goals The college must work to set clear and measurable goals ,and make sure all workers and students are aware of them. Develop effective policies Policies should be reviewed and updated periodically to ensure their effectiveness ,appropriateness to variables ,and their fair and transparent application. Establish regulations Clear and structured rules covering all aspects of the work in the College must be established and strictly and fairly applied.

Keywords: Administrative planning ,Institutional performance ,Administrative planning ,Institutional performance

المقدمة:

يقصد بالتخطيط تنظيم الافكار بحيث يتم الوصول للأهداف وهو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة م تريد أن تعمل وما يجب عمله واين، وكيف وماهي الموارد التي تحتاجها لإتمام العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

يقول فايول (ان التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) وسوء التخطيط او غيابه يجعل العمل عشوائي مما يؤدي الي سوء استغلال الأموال وكذلك ضياع الجهود.

إن عملية الاداء هي عملية تهدف الي قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية محدده مقارنة بما تم التخطيط له.

ويشير مصطلح الاداء المؤسسي الي جودة تقديم الخدمة العامة للمؤسسات ويركز على اداء المنظمات الرسمية التي تقوم بصياغة وتنفيذ وتنظيم أنشطة القطاع العام وتوفير السلع والخدمات الخاصة بالجمهور.

ويتعين على المؤسسات بهدف تحقيق اداء جيد ان تستجيب لمتطلبات المواطنين وتوقعاتهم وان تكون قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات تعكس هذه المطالب والتوقعات بشكل فعال وكفاءة ترضي الجميع.

يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال الكثير من الجوانب مثل وجود نظام مالي فعال والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى وخدمه الجمهور بشكل جيد بالإضافة الي الإلمام بالعمليات الإدارية المختلفة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عنوانها " أثر التخطيط الاداري على الاداء المؤسسي بالتطبيق على كلية الخليج بحفر الباطن وهي من الكليات الخدمية الرائدة التي تقدم خدمات دراسية

وتسعى للارتقاء بمستويات الأداء وتحاول الدراسة معرفة ما إذا كان للتخطيط الإداري أثر على الأداء المؤسسي في الكلية محل الدراسة ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل التخطيط الإداري يؤثر على الأداء المؤسسي في كلية الخليج؟

ويتفرج من هذا السؤال الرئيسي التالية:

- الي اي مدى تؤثر الأهداف على الاداء المؤسسي في كلية الخليج؟
- الي اي مدى تؤثر السياسات على الاداء المؤسسي في كلية الخليج؟
- الي اي مدى تؤثر القواعد على الاداء المؤسسي في كلية الخليج؟
- الي اي مدى تؤثر الإجراءات على الأداء المؤسسي؟
- الي اي مدى تؤثر الموازنات التخطيطية على الاداء المؤسسي لي كليات الخليج؟
- الي اي مدى تؤثر البرامج التخطيطية على الاداء المؤسسي بكليات الخليج؟

3/ فروض الدراسة:

- أ/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والاداء المؤسسي لكلية الخليج.
- ب/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والأداء المؤسسي لكلية الخليج.
- ج/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القواعد والأداء المؤسسي لكلية الخليج.
- د/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات والاداء المؤسسي لكلية الخليج.
- هـ/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والأداء المؤسسي لكلية الخليج.

و/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التخطيطية والأداء المؤسسي لكلية الخليج.

4/ اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي:

- أ- التعرف على أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.
- ب- مدى تأثير الأهداف وصياغتها على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.
- ت- مدى تأثير السياسات على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.

- ث- مدى تأثير القواعد على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.
- ج- مدى تأثير الإجراءات على الأداء المؤسسي.
- ح- مدى تأثير الموازنات التخطيطية على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.
- خ- مدى تأثير البرامج التخطيطية على الأداء المؤسسي بكلية الخليج.

5/ أهمية الدراسة :

أ/ أهمية النظرية:

تعود أهمية الدراسة لكونها تدور حول موضوع تأثير التخطيط الاداري على الاداء المؤسسي. فيجب على الدراسة ان تفيد المؤسسات بنتائج نظرية في تطوير الاداء المؤسسي من خلال التخطيط الاداري فلا بد لأي مؤسسة تسعى للازدهار الاهتمام بهذا الجانب الاداري المهم مما له تأثير كبير في رفع وتحسين الاداء المؤسسي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات.

ب/ الأهمية العملية:

يأمل الباحث من الدراسة تقديم التوصيات والمقترحات للمديرين ومتخذي القرارات بالمؤسسات التي تساهم في توضيح تأثير التخطيط الاداري على الاداء المؤسسي بمحاولة المساهمة في رفع مستوى الاداء المؤسسي بالشكل المطلوب.

6/ المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهر ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا او كيفيا.

المصادر الأولية:

تشمل البيانات والمعلومات المأخوذة من خلال الاستعانة بادة الاستبانة والمقابلة وملاحظات الباحث

المصادر الثانوية:

(الكتب والمراجع والبحوث العلمية والرسائل الجامعية لسابقة والانترنت)

7/ حدود الدراسة :

الحدود العلمية: أثر التخطيط الإداري على الاداء المؤسسي .
الحدود المكانية: اختصرت الدراسة على كلية الخليج بحفر الباطن .
الحدود الزمانية: ستمتد فترة الدراسة للعام 2024-2025م
الدراسات السابقة:

1) دراسة علي الغويري 2022 :

بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية .
هدفت الدراسة الي تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية .
التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الاداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية .
اتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي .
وكانت النتائج:

١/ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي الدلالة)5% (للتخطيط الاستراتيجي بابعادة علي الاداء الموسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية .
٢/ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة)5% (الأهداف الاستراتيجية علي الاداء الموسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية .
وكانت التوصيات:

١ / ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهجاً هام لتحسين وتطوير الاداء الموسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب .
٢ / توصيل الرسالة والرؤية والقيم ومشاريع الخطة الاستراتيجية لجميع الموظفين من خلال النشر والتواصل والاجتماعات والمنشورات وغيرها .

٢ / محمد الأمين الطيب البخاري 2020

بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة 2019-2020

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي. التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في مؤسسات محل البحث. يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة. وكانت النتائج:

1/ يلاحظ الباحث أن أفراد العينة حسب المتوسط التعليمي أن الفئة فوق الجامعي هم الأكثر تكرار بنسبة 100%

2/ يلاحظ الباحث أن أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تكرار هي من 15 -- 10 سنة بنسبة 73.3% وكانت التوصيات: تمنح الشركة أهمية أكثر في اعداد الخطط طويلة الاجل. تحليل بيئة الأعمال من أجل مواكبتها وتطوير جودة الاداء المؤسسي.

3/ دراسة خلف الله (2015) التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع. بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية تدريب لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي وتوصل الباحث إلى وجود استراتيجي على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية تدريب أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام

بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي واستدراك الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركة سو دابت . واستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط

4/ دراسة القرشي (2022) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

قامت فكرة هذه الدراسة على امكانية رسم استراتيجية لبناء الموارد البشرية من خلال سلسلة من المراحل، ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة وهي: المسارات والخطوات الصغيرة نسبيا المرحلة الأولى: الخلفية التصورية لعملية البناء: وهي مرحلة داعمة الإستراتيجية البناء المرحلة الثانية: تأسيس قواعد البناء: وهي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الاستراتيجية كأسس ومحددات فني عملية البناء المرحلة الثالثة: إجراءات البناء: تمثل هذه المرحلة مسار تخطيطي ينحني باتجاه المستقبل ويتحدد فينه: تحليل دورا المورد البشري في الجامعة ورسم مسار التخطيط المستقبلي والممارسات المعرفية فني عملية البناء والمرحلة الرابعة: هي نموذج البناء للخطة الاستراتيجية الهادفة لبناء الموارد البشرية بالجامعات والمرحلة الخامسة: تتمثل في التنفيذ والمتابعة الإستراتيجية البناء للموارد البشرية وتقييمها وخالصة نتائج البعد النظري بالدراسة: إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وخالصة نتائج البعد التطبيقي للدراسة: بيان بأبرز مخرجات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية فني الجامعات السعودية ونموذجها

مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعاء اليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض عندما وجهه خلقه للهدف العام من خلقهم وهو عمارة الأرض وعبادة الله سبحانه وتعالى (وما خلقت الجن والإنس الا ليعبدون) وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل (والدوام لهم ما استطعتم من قوة ورباط الخيل) (الانفال ٦٠). يرجى تصحيح الآية الكريمة

التخطيط الاداري هو أحد الوظائف الإدارية الأربعة وهو الوظيفة الإدارية الأولى والأكثر أهمية في العملية الإدارية فلا يمكن أنشأ منظمة جديدة او تطوير معين دون الاستعانة بعملية التخطيط والتي تعتبر عملية ذهنية بطبيعتها والتي تقوم المديرون والتي تعتمد على تفكيرهم الخلاق.

ويعتبر التخطيط في الوقت الحالي دعامة اساسية تركز عليها الإدارة لأي منظمة من المنظمات سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية، او عسكرية في سبيل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ولا ثمة وجود ارتفاع في نسبة فشل بين المنظمات التي تستند في ممارستها لأعمالها على التخطيط العملي او التي لا تومن بعملية التخطيط.

وكذلك هو وظيفة خاصة بالتحديد مقدما لما ينبغي أن تنجذب مجموعة او فرد وطريقة تحقيق الأهداف فالتخطيط يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها والموارد المطلوبة لتحقيقها وكذلك التخطيط هو قرارات حاضرة للاستبعاد للمستقبل غير المؤكد.

كما يساهم التخطيط في تحقيق فاعلية الاداء عن طريق معالجة الصعوبات المحتملة لأي مشروع محتمل القيام به فالتخطيط يساعد في توقع المشكلات والمعوقات والعقبات والعمل على تفاديها حتى لا تعمل على إعاقة عملية تحقيق الأهداف حيث يمكن عندئذ اتخاذ بعض الخطوات لإزالة العوامل غير المواتية، او تجنبها، او العمل، او العمل على تقليل آثارها والا قد تؤثر تلك العوامل سلبا على كفاءة العمل.

تلقي التخطيط اهتماما كبيرا في مختلف دول العالم وقد انشأت العديد منها وزارات ومجالس للتخطيط ومعاهد متخصصة لتأهيل الإداريين وتزويدهم بالمهارات لتوضيح الخطط وبرامج الأعمال.

وكان اول من طور عملية التخطيط ووضعها في إطار متكامل للعمل المنهجي هو الاداري النرويجي الجنسية كريستيان ستانهدر عام ١٩١٠ ثم اصبحت نظريات التخطيط التي وضعها منها علميا للتخطيط والتنمية في الدول النامية.

تعريف التخطيط:

(1) هو عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وكذلك طرق العمل ومصادر والتمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها" اللوزي" 2022

(2) التخطيط هو رسم أنشطة المستقبل بالاستناد الي رسم الحقائق الخاصة بالمواقف وبناء وتجميع وتحليل تلك الحقائق "الصانع" 2011

(3) أيضا التخطيط يتضمن طرق تحديد سير الأمور للإجابة علي الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ واين؟ ومتي؟ وكيف؟" هارون" 2009

(4) وعرفة هندي فايول هو عملية التنبؤ بالمستقبل القريب ومما سيكون عليه من الاستعداد للمستقبل .

أهمية التخطيط:

التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية الجوهرية لكل مدير في المنشأة أيا كان مستواه الاداري وأهمية التخطيط في واقع الإدارة الحالي لا تحتاج الي تأكيد فهو الأساس الذي تستند آليه جميع الوظائف الأخرى وليس هنالك خيار بين التخطيط او عدم التخطيط، ولكن السؤال هو كيف يتم التخطيط بأسلوب فعال؟ وعلي سبيل التحديد فإن أهمية التخطيط تبدو في الاتي:

- 1) من خلال معرفة الأهداف والتنايج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة يمكن تحديد الامكانيات المادية والبشرة للالزمة لتحقيقها. يؤدي التخطيط الي التفكير المنطقي واستخدام الطريقة العملية لتشخيص المشاكل وحلها.
- 2) يحدد التخطيط الأهداف بوضوح والماما كل فرد بها كما يساعد علي اختيار افضل الوسائل والاساليب لتحقيق هذه الأهداف .
- 3) يمكن التخطيط من تحقيق الرقابة علي التنفيذ من خلال معايير الرقابية ممثلة في اهداف الخطة وبدون تخطيط لا توجد رقابة.
- 4) يحدد التخطيط الأعمال المطلوب اداؤها بوضوح ومتي وكيف يتم الاداء وبالتالي يتحقق التنسيق والتكامل بين الادارات والأقسام .
- 5) يؤدي التخطيط الي اقتصاد وخفض التكاليف باستخدام افضل الطرق للاداء .
- 6) يحدد التخطيط ماهو المطلوب من كل فرد ولكل وحدة تنظيمية وبالتالي يحدد المسؤولية عن كل ناحية من نواحي العمل "" . عبد الله "" 2014

اهداف التخطيط الاداري:

- هنالك العديد من الأهداف لعملية التخطيط ومن هذه الأهداف:
1. يسعى التخطيط الي تحقيق الأهداف التي وضعتها المنشأة
2. يعد الهدف هو الغاية الأساسية التي تسعى الخطط الإدارية لتحقيق هذه الأهداف
3. يعتبر التخطيط بانه عبارة عن جوال وتخطيطات واضحة وبسيطة ولا تتضارب في الاداء والأفكار
4. يعتبر التخطيط عملية مفهومة من جميع الموظفين والاداريين والعاملين .
5. تعتبر الخطط القابلة للتطبيق والتنفيذ في كثير من الأحيان.
6. تعتبر الخطط خالية من التناقض وقابلة للتطوير والتحسين.
7. كما تقوم الخطط الإدارية بتحقيق وتخفيض نسب الخسائر.
8. تقوم الخطط بمساعدة الادارات المعنية باكتشاف الأخطاء.
9. تساعد الخطط الإدارية علي تحسين مستويات الاداء في الشركات والمؤسسات.

10. تساعد الخطط الإدارية علي تخفيض وتحقيق معدلات شكاوي الزبائن والعملاء.
11. تساعد الخطط الإدارية على خفض تكاليف الفحص والتقييم والاختيار والإجراءات المختلفة
12. تساعد الخطط الإدارية علي تحقيق وتخفيض نسبة المنتجات والسلع
13. -تساعد الخطط الإدارية علي تحسين وتنمية العلاقات بين المنشآت والعملاء والزبائن.
14. -تعمل الخطط الإدارية علي زيادة الإنتاجية في الشركات "" .الحريري""2014

خصائص التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لان العمل دون خطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر لذلك فإن النجاح في الاخذ بأسلوب التخطيط يعتمد على إيجاد مناخ إيجابي داخل المنظمة ويساعد على بلوغ الأهداف وعلية فإن نسبة نجاح التخطيط من خطة الي اخري رهين بمدى الالتزام بالصوابط التالية والتي هي في نفسه توصف بخصائص التخطيط:

(1) أولوية التخطيط

يعني هذا إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الاداري للمؤسسة لان التخطيط هو الذي يحدد اهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الادارة والنظام الرقابي.

(2) الواقعية

لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرية شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكانياتها البشرية الشي الذي يساعد على وضع خطة سليمة لبلوغ الغايات في حدود هذه الامكانيات.

(3) الشمولية

ان المقصود من الشمولية أن الخطة يجب أن تكون شاملة ومتضمنة لجميع عناصرها المختلفة فالتخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة فهو أشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث إن خطط الادارات الوسطي والدنيا وتنسيق من خطط المستوي الأعلى.

(4)التنسيق

يقصد بالتنسيق الانسجام بين الأهداف المختلفة عند وضعها وصياغتها بالتنسيق ضروري في عملية التخطيط إذا لابد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها والغرض منه والا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها حتى تصل للهدف الرئيسي.

(5)المرونة

يقصد بها قابلية الخطة الموضوع للتحويل والتعديل او التغيير الذي قد يطرأ على التخطيط سواء كان جزئيا او كليا لهذا لابد للخطة عند وضعها أن تصف بالمرونة حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وان هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

(6)الالزامية

ان هذا المبدأ بالغ الأهمية في مجال التخطيط لأنه في حال غيابه او انعدامه تصبح الأطراف المعنية متهاونة في تنفيذ الخطة ما يؤدي الي تعطيل سير النمو والتطور في المؤسسة لذلك لابد من المسألة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول الي الهدف الرئيسي "سعد 2008"

انواع التخطيط:

(1)التخطيط الاستراتيجي

وهو تخطيط الذي له آثار مهمة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الاثار الا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقيا بفتحها فروع جديدة او توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق.

2) التخطيط التكتيكي

هو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم لتنفيذ وتجنبي ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارة العليا والإدارة الوسطي ومن أمثالك اختيار انواع المعدات التي تدعم خط إنتاجية معين.

3) التخطيط التشغيلي

هو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطي والدنيا كخطة توفر المواد الأولية لخط انتاجي او تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة للقوي العاملة وما شابة. "السكارة 2015""

عناصر التخطيط الإداري:

بعد التعرف على التخطيط وأهمية وانواعه سنستعرض عناصر التخطيط التي هي بمثابة الأركان التي يعتمد عليها التخطيط حيث تصنف هذه الي أربعة عناصر على النحو التالي:

اولا - الأهداف:

المقصود بالهدف هو النهاية المستقبل الذي تطمح المنظمة الوصول اليها وقد تكون هذه الأهداف عامة او محددة طويلة المدى او قصير المدى، او هدفا استراتيجية، او تكتيكية، او تشغيلية والأهداف هي الأساس الذي يقوم عليه التخطيط وعلي ضوئها تحدد باقي العناصر مثل السياسات والإجراءات والقواعد.

توضح الأهداف في المنظمات علي شكل هرمي حسب أهميتها حيث توضع في قمة الهرم الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل الأهداف العامة للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا وهي تخص المنظمة بصورة شمولية ومن ثم تليها الأهداف التكتيكية وهي النتائج التي تسعى الوحدات الإدارية للمنظمة التي تحقيقها حيث يرتبط مثل هذا النوع من الأهداف بالإدارة الوسطي ويصف ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسة بهدف انجاز الأهداف الاستراتيجية والنوع الاخير الأهداف التشغيلية وهي نتائج محددة جدا ومقاسات

ومرتبطة بالإدارة الدنيا حيث تكون هذه الأهداف محتواة في مخطط العمليات التشغيلية وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق اهداف العمليات تدعيم الخطط التكتيكية وهي وسيلة الإدارة التشغيلية " الاشرافية" في تنفيذ العمليات اليومية والاسبوعية .
وهناك شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

- (1) وضوح الأهداف.
 - (2) قابلية قياس الهدف.
 - (3) واقعية الهدف.
 - (4) مشروعية الهدف
 - (5) محدودية الوقت
- "عريقا ترض وآخرين 2011"

ثانيا- السياسات:

هي مجموعة من المبادي والقواعد والقوانين التي تضعها الادارة العليا في المنظمة لكي تستر بها باقي المستويات الإدارية داخل المنظمة اي هي إطار موجة لعملية تنفيذ وتحقيق الأهداف وهي المرشد العاملين حول طرق والاساليب التي يجب اتباعها للوصول الي تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات انها ثابتة نسبيا ويعتبر اتباعها امرآ ضروريا وملزما من قبل الجميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع العاملين ومتجانسة مع بعضها البعض وشاملة بحيث يتم تطبيقها علي كل الأقسام ولا تقتصر علي قسم دون الاخر .

تقسم السياسات الي:

سياسات عامة:

وهي تضعها الادارة العليا وهي ذات بعد زمني طويل وتوضح القواعد العامة في القرارات وإنجاز الأعمال.

سياسات فرعية:

تضعها الادارة الوسطي وتطبق على نشاط معين مثل الإنتاج. المالية. التسويق وغيرها..

سياسات تنفيذية:

تضعها الإدارة الاشرافية وهي أكثر تفصيلا وتطبق على النشاطات اليومية وقد تكون هذه السياسات مكتوبة او شوية وهي موجودة في كل المستويات الإدارية للمنظمة. وحتى تحقق السياسات أهدافها يجب أن يتوفر فيها مجموعة من الشروط هي: -

(1) المرونة

ان تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها إذا تطلب الأمر.

(2) واضحة

ان تكون مفهومة ومقبولة وغير معقدة.

(3) واقعية

يمكن تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة.

(4) التوافق

ان تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة. "عريقات وآخرون 2011"

ثالثا-القواعد:

هي مجموعة من التعليمات والقوانين التي تصدر في إدارة المنظمة وقد تتضمن الأمر او النهي والتي تبين وتحدد للفرد ماذا يجب القيام به من عمل او تصرف وما الأعمال التي يجب القيام بها والبعض ويطلق على القواعد القانون او النظام نظرا لشيخ هذا المصطلح على مستوى الأجهزة الحكومية ومشروعات الأعمال.

هذه مجموعة القواعد لا يستطيع الفرد تجاوزها اي غير مرنة لا تتيح للفرد حرية التصرف والاجتهاد لذلك يجب أن تكون القواعد نابغة من السياسات والإجراءات وان تكون واضحة ومفهومة ومقبولة لكل العاملين. "عريقات وآخرين 2011"

رابعا-الاجراءات:

هي سلسلة من الأعمال والخطوات او المراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما اي هي مسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال وتختلف الإجراءات عن السياسات

بانها أكثر تحديدا لما يجب القيام به السياسات تعتبر أعم واشمل كما تصنف الإجراءات بانها متكررة ومتسلسلة وقف خطوات ثابتة مثلا إجراءات التوظيف في قطاع العام تختلف عن المتبعة في القطاع الخاص. "عريقات وآخرين 2011"

البرامج التخطيطية:

هي عملية تركيب مقعدة من الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات الواجب القيام بها زمن ثم تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال وقد ينتج عن هذه البرامج الرئيسية برامج فرعية وذلك بالتنسيق فيما بينها

وهناك مجموعة من الصفات المشتركة تتسم بها مختلف البرامج منها:

أ- هنالك ارتباط بين البرامج والأهداف المراد تحقيقها في المنظمة

ب- تربط البرامج بفترة زمنية محددة وواضحة

ج- تساعد على ربط الأقسام داخل المنظمة. "عريقات وآخرين 2011"

الموازنات التخطيطية:

ان الأنشطة التي يتم تنفيذها في المنظمة لا تتخذ دون وجود موارد مالية لذلك المنظمة بحاجة الي وضع العديد من الموازنات التقديرية المتعلقة بإنجاز هذه المهام مثل موازنة تقديرية للمشتريات او لنشاط انتاجي إذا الموازنة عبارة عن أداة تستخدم لتخصيص الموارد المالية لانجاز أعمال معينة وغالبا ما تستخدم الموازنة كأداة رقابة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها سابقا.

كما يجب أن تكون الموازنة مرنة ويمكن تفسيرها في بعض الحالات اذا اقتضت الحاجة. "عريقات وآخرين 2011"

معارف التخطيط:

1) يعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم للأداء ومن ثمة فإن ضبط مفهوم ضرورة ملحة واشكالية معقدة يجب الاهتمام به.

الاداء:

ادي، اداء، تأدية الدين : سدة ادي الصلاة قام بها وادي الشهادة ادلي بها وادي الشي اوصلة آلية الاداء القضاء إيصال الشي. "" الاسيل 1997""
الاداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للمواد المالية والبشرة واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ""فلاح 2000""

تعريف الاداء المؤسسي:

هو المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية "" الدوري 2007""

أهمية الاداء المؤسسي:

تتبع أهمية الاداء المؤسسي من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التنافس والاختلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف علي مدى كفاءة استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق ومنها بالهدف وترجع أهمية تقييم الاداء المؤسسي الي الاسباب التالية:

1) اهداف تقييم الاداء المؤسسي:

تعتبر الأهداف عنصر هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي كما عنصر هاماً في الرقابة وتقييم الاداء ويساعد وضع الأهداف توجيه جهود الأفراد في المنظمة وتخصيص الموارد بين مختلف أوجه النشاط والقدرات والتنسيق بينها ويترتب علي تقييم الاداء المؤسسي تحقيق الأهداف التالية:

1. خطوات الاداء المؤسسي:

ان تقييم الاداء المؤسسي يمر بأربع مراحل اساسية وصولاً لمعالجة التقييم وكفاءة وهي ::
أ_ تأسيس معايير الإنجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحدد مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم

الاداء في مختلف المستويات الإدارية ويلاحظ في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج افراداً او مجاميع عمل هذه المعايير قد تكون كمية او إحصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

ب_ قياس الإنجاز الفعلي:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام ادوات كمية ونوعية ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

ج_ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه الخطوة هي توصيف الدقيق للانحراف بالأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز اذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز يتم التوجيه نحو الخطوة التالية اما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الادارة تنتهي عند استرجاع المعلومات اي عند تلك الخطوة

د_ تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

تتم هذه المرحلة معرفة اسباب ومكان الخلل ومعالجته في اي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك الى الادارة إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية . ""

قياس الاداء:

يعد قياس الاداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة ومن هذا يمكن تعريف قياس الأداء بانه " عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم أحرازه في عملية تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً "

انواع مقاييس الاداء:

تأخذ هذه المقاييس عدة أشكال بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية وبعض هذه المقاييس غير تقليدي مثل المقاييس غير المالية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة واصبحت

هنالك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع من المقاييس ومن هنا لابد من استعراض مقاييس الاداء المالية ومقاييس الاداء غير المالية كما يلي:

اولا: مقاييس الاداء المالية:

ان تقييم وقياس الاداء باستخدام المقاييس المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الشائع الاستخدام من قبل اغلب الجهات التي تقوم بتقييم وقياس اداء المنظمات ولقد انتشر استخدام مقاييس الاداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبة نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين ومن هذه المقاييس ما يلي:

_ العائد على الاستثمار .

_ القيمة الاقتصادية المضافة .

ثانيا: مقاييس الاداء غير المالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة ادت الي ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمات تتلاءم مع أهدافها لذلك فإن أساليب تقييم الاداء الجديدة من إدارة المنظمة العمل علي إيجاد قيمة لجمع الموارد الاقتصادية المتاحة مثل التكنولوجيا والعاملين والمعرفة الفكرية بذلك فإن تطور التفكير في استخدام المقاييس غير المالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المنظمة في القيمة الحقيقية وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المالية وغير المالية التي تملكها المنظمة ومن أمثلة هذا الترابط والتفاعل كما يلي :

أ/ الاستثمار في تدريب المستخدمين يؤدي الي زيادة التحسين في نوعية المنتج

ب/ أن التحسين في نوعية المنتج سوف يؤدي الي تحقيق رضا العملاء.

إجراءات الدراسة الميدانية :

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الموظفين والعاملين في كلية الخليج.

2. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي هو أحد طرق البحث التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ويتم التفاعل معها والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح سماتها أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها الطبيعي.

3. وصف أداة الظاهرة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، قد تم تصميمها في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعلمية السابقة التي تناولت أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي، ولتحديد أبعاد وبنود الاستبانة وبعد استطلاع رأي عدد من المختصين في مجال العمل المحاسبي والإداري وذلك وفق الخطوات التالية:

1 - إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات

2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات

3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

قد قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي وقد تكونت الاستبانة من ((25 عبارة واشتملت على المحاور التالية:

- المحور الأول (اثر الأهداف علي الأداء المؤسسي) تتكون من 5 عبارات .
- المحور الثاني (اثر السياسات علي الأداء المؤسسي) تتكون من 5 عبارات..
- المحور الثالث (اثر القواعد علي الاداء المؤسسي) تتكون من 5 عبارات.
- المحور الرابع (اثر الإجراءات علي الاداء المؤسسي) تتكون من 5 عبارات
- المحور الخامس (اثر الموازنات التخطيطية علي الاداء المؤسسي) تتكون من 5 عبارات

4. أساليب التحليل:

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاه مفردات مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً وهو اختصار ل (Statistical Package for Social Science) والتي تعني بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، ومن ثم تحليلها من خلال مجموعه من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة ، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ، ولقد تم استخدام الأداة الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية :

استخدم الباحث هذا الأسلوب للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة.

2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): Weighed Mean

استخدم الباحث هذا الأسلوب لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) وهو يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3. المتوسط الحسابي: Mean

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب محاور الاستبانة مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4. مقياس ليكارت:

استخدم هذا المقياس بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين حول متغير معين له مقياس ترتيبي، ويتم إدخال الأرقام للحاسب الآلي لتعبر عن الأوزان. ومن ثم يتم عرض جدول تكراري يعكس توزيع الآراء. والمقياس الذي يعبر عن الاتجاه في مثل هذه الحالات يعرف

بمقياس ليكارت. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من خمسة خيارات هي (1 = لا أوافق بشدة ، 2 = لا أوافق ، 3 = لا أدري ، 4 = أوافق ، 5 = أوافق بشدة) ، وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية هي مجموع الأوزان على عددها (1+2+3+4+5) / 3=5 ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

ومن ثم يحسب المتوسط المرجح ووفقاً لقيمتها حدد الاتجاه العام للعبارة في كل محور (Likert) : ، (1932) والجدول التالي يوضح كيفية تحديد الاتجاه

جدول رقم (1) تصنيفات مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1.79 _____ 1
لا أوافق	2.50 _____ 1.8
محايد	3.39 _____ 2.60
أوافق	4.19 _____ 3.40
أوافق بشدة	5 _____ 4.20

Source : Likert (1932)

3-1 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

عرض خصائص بيانات الدراسة وفق البيانات الشخصية والمتغيرات الوظيفية:

1. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب النوع: جدول رقم (2)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	53.3%
انثي	21	46.7%
المجموع	45	100%

من خلال استعراض الجدول الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع تبين أن معظم أفراد العينة من الإناث بنسبة بلغت 60% ، وبلغت نسبة الذكور 40% .

2. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر: جدول رقم (3)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	40%
31 وأقل من 40 سنة	19	42.2%
أكثر من 40 سنة	8	17.8%
المجموع	45	100%

يتضح من الجدول رقم (3) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، إلا أن نسبة مقدرة من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبتها 40%. تأتي في المرتبة الاولى، وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 42.2%، تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 18 الى 30 سنة حيث بلغت نسبتها 17.8%، وفي نفس المرتبة تأتي الفئة العمرية من 50 فأكثر بنسبة بلغت 16%.

يرى الباحث أن هذا التوزيع الطبيعي بين مختلف الفئات العمرية يعطي إجابات قيمة لها وزن وكذلك الاستفادة من العناصر الشابة وعناصر الخبرة في المؤسسات.

3. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	6.7%
جامعي	14	31.1%
فوق الجامعي	28	62.2%
المجموع	45	100%

جدول (4) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (4) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف المؤهلات العلمية وأن أعلى نسبة من أفراد المجتمع هم من حملة البكالوريوس بنسبة قدرها 65.0% ثم يليها مؤهل شهادات الماجستير بنسبة قدها 25.0%، ثم يليها مؤهل الدبلوم العالي بنسبة 10.0%، فيما بلغ مؤهل شهادات الدكتوراه وأخرى بنسبة صفر.

يتضح مما سبق أن أفراد المجتمع يمثلون جميع المؤهلات العلمية من حملة البكالوريوس فما فوق مما يدل على صدق آرائهم.

4. التوزيع التكراري النسبي للعينه حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (3-9) التوزيع التكراري النسبي للعينه حسب سنوات الخبرة
جدول رقم (5)

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من سنة	3	6.7%
2 — 5 سنوات	20	44.4%
6 — 10 سنة	11	24.4%
اكثر من 10 سنوات	11	24.4%
المجموع	45	100%

يتضح من الجدول رقم (5) أن أكثر أفراد المجتمع تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة بلغت 35% تليها نسبة أفراد المجتمع التي تتراوح خبرتهم م بين 6 سنوات الى 10 سنوات 30%، كما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم م بين 11 سنة الى 15 سنة 20%، تليها نسبة أفراد المجتمع التي تتراوح خبرتهم م بين 16 سنة الى 20 سنة 15% وهي النسبة الأهم بين أفراد المجتمع باعتبار أنهم أكثر خبرة ودراية بالعمل من غيرهم. يرى الباحث ان غالبية أفراد العينة ذوي خبرة وهذا ما يمكنهم من تقديم إجابات مفيدة وأكثر دقة لإمامهم بنشاط المؤسسة محل الدراسة.

5. التوزيع التكراري النسبي للعينه حسب الدورات التدريبية :

يبين الجدول رقم (6) التوزيع التكراري النسبي للعينه حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
لم يحضر أي دورة تدريبية	1	2.2%
دورة تدريبية واحدة	15	33.3%
أكثر من 1 واقل من 5 دورات تدريبية	13	28.9%
أكثر من 5 دورات تدريبية	16	35.6%
المجموع	45	100%

يتضح من الجدول رقم (6) أن أكثر أفراد المجتمع يعملون في وظيفة محاسب وهذا يتسق مع الدراسة ويعزز من دقة البيانات المقدمة لارتباطها بميدان العمل حيث بلغت

هذه النسبة 55% تليها المراكز الوظيفية الأخرى بنسبة 30% ، تليها وظيفة المراقب المالي بنسبة 10% تليها وظيفة المدير المالي بنسبة 5%.

يرى الباحث أن أغلبية أفراد العينة لهم صلة بموضوع الدراسة وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة ويزيد من صحة إجاباتهم.

التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة حسب محاور الدراسة:

خلال هذه الدراسة نحاول معرفة أثر التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss) كما تم استخدام بعض الأساليب والمؤشرات كما يلي:

1. الأهداف وأثرها بالأداء المؤسسي: جدول رقم (7)

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	عائد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
الأهداف واضحة بدل جميع العاملين	28.9%	48.9%	15.6%	4.4%	2.2%	4.02	الموافقة
الأهداف قابلة للقياس	20%	53.3%	17.8%	6.7%	2.2%	4.18	الموافقة
الأهداف مربوطة بمدي زمني	22.2%	35.6%	13.3%	22.2%	6.7%	4.56	الموافقة بشدة
الأهداف واقعية وغير خيالية	22.2%	51.1%	15.6%	8.9%	2.2%	4.18	الموافقة
الأهداف مقسمة إلى أهداف رئيسية وجزئية	20%	53.3%	17.8%	6.7%	2.2%	4.18	الموافقة
المقياس الكلي		4.42		الموافقة بشدة			

يشير الجدول رقم (7) إلى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يوافقون على العبارة

"الأهداف مربوطة بمدي زمني" بمتوسط حسابي (4.56)، وفي المرتبة الثانية عبارة

"الأهداف قابلة للقياس" بمتوسط حسابي (4.18)، وفي نفس المرتبة عبارة "الأهداف

واقعية وغير خيالية" بمتوسط حسابي (4.18)، وفي نفس المرتبة عبارة "الأهداف مقسمة

إلى أهداف رئيسية وجزئية" بمتوسط حسابي (4.18)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "الأهداف

واضحة لدى جميع العاملين" بمتوسط حسابي (4.02)،. يتضح للباحث إلى أن المقاس

الكلي لعينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

مما سبق يخلص الباحث أن الأهداف واضحة لدى جميع العاملين، قابلة للقياس، مربوطة

بمدي زمني مقسمة إلى أهداف رئيسية وجزئية ، واقعية وغير خيالية.

2. السياسات وأثرها على الاداء المؤسسي: جدول رقم (8)

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
السياسات موجهة لتنفيذ الأهداف وتحقيقها	40%	35.6	15.6%	8.9%	-	3.93	الموافقة
السياسات مرشدة للطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول للهدف	26.7	40%	26.7%	6.7%	-	4.13	الموافقة
السياسات ثابتة وغير متغيرة	20%	33.3%	26.7%	17.8%	2.2%	4.49	الموافقة بشدة
السياسات واضحة ومعروفة لدى الجميع	22.2%	31.1	26.7%	20%	-	4.44	الموافقة بشدة
السياسات شاملة ودقيقة ومتضمنة جميع الجوانب	15.6%	3.3%	17.8%	26.7%	6.7%	4.76	الموافقة بشدة
المقياس الكلي						4.35	الموافقة بشدة

يشير الجدول رقم (8) الى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يوافقون على العبارة "السياسات شاملة ودقيقة ومتضمنة جميع الجوانب" بمتوسط حسابي (4.76)، وفي المرتبة الثانية عبارة "السياسات ثابتة وغير متغيرة" بمتوسط حسابي (4.49)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "السياسات واضحة ومعروفة لدى الجميع" بمتوسط حسابي (4.44)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "السياسات مرشدة للطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول للهدف" بمتوسط حسابي (4.13)، وفي المرتبة الخامسة الموافقة بشدة على عبارة "السياسات موجهة لتنفيذ الأهداف وتحقيقها" بمتوسط حسابي (3.93)،. يتضح للباحث إلى أن المقاس الكلي لعينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

مما سبق يخلص الباحث أن السياسات موجهة لتنفيذ الأهداف وتحقيقها، مرشدة للطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول للهدف ، ثابتة وغير متغيرة ، واضحة ومعروفة لدى الجميع ، شاملة ودقيقة ومتضمنة جميع الجوانب .

3. القواعد وأثرها علي الاداء المؤسسي: جدول رقم (9)

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
"القواعد واضحة ومعروفة لدى العاملين"	22.2%	44.4%	20%	8.9%	4.4%	4.87	الموافقة بشدة
هنالك التزام بالقواعد التنظيمية	13.3%	44.4%	20%	15.6%	6.7%	4.58	الموافقة بشدة
هنالك تطبيق للقواعد على جميع العاملين	28.9%	35.6%	22.2%	11.1%	2.2%	4.22	الموافقة بشدة
القواعد تتخذ شكل أوامر وتعليمات	31.1%	26.7%	20%	17.8%	4.4%	4.38	الموافقة بشدة
القواعد مكتوبة ومعروفة لدي الجميع	17.8%	37.8%	24.4%	13.3%	6.7%	4.53	الموافقة بشدة
المقياس الكلي							الموافقة بشدة
						4.51	

يشير الجدول رقم (9) الى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يوافقون على العبارة "القواعد واضحة ومعروفة لدى العاملين" بمتوسط حسابي (4.87)، وفي المرتبة الثانية عبارة "هنالك التزام بالقواعد التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.58)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "القواعد مكتوبة ومعروفة لدي الجميع" بمتوسط حسابي (4.53)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "القواعد تتخذ شكل أوامر وتعليمات" بمتوسط حسابي (4.38)، وفي المرتبة الخامسة الموافقة بشدة على عبارة "هنالك تطبيق للقواعد على جميع العاملين" بمتوسط حسابي (4.22)،. يتضح للباحث إلى أن المقاس الكلي لعينة الدراسة هو الموافقة بشدة. مما سبق يخلص الباحث أن القواعد واضحة ومعروفة لدى العاملين، وأن هنالك التزام تام بها ، هنالك تطبيق للقواعد على جميع العاملين ، تتخذ شكل أوامر وتعليمات ، كما أنها مكتوبة ومعروفة لدي الجميع.

4. الإجراءات وأثرها على الاداء المؤسسي: جدول رقم (10)

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
الإجراءات تحدد المسار الواجب إتباعه داخل المنشأة	37.8%	46.7%	11.1%	4.4%	-	3.82	الموافقة
الإجراءات ثابتة وغير متغيرة	20%	40%	22.2%	15.6%	2.2%	4.40	الموافقة بشدة
الإجراءات تختلف باختلاف الأعمال الإدارية	31.1%	46.7%	17.8%	2.2%	2.2%	3.98	الموافقة
الإجراءات مرنة الى حد ما	15.6%	37.8%	33.3%	13.3%	-	.444	الموافقة بشدة
الإجراءات سهلة ومناسبة لطبيعة العمل	17.8%	46.7%	24.4%	6.7%	4.4%	4.33	الموافقة بشدة
المقياس الكلي						4.19	الموافقة

يشير الجدول رقم (10) الى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يوافقون على العبارة "الإجراءات مرنة الى حد ما" بمتوسط حسابي (4.44)، وفي المرتبة الثانية عبارة "الإجراءات ثابتة وغير متغيرة" بمتوسط حسابي (4.40)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "الإجراءات سهلة ومناسبة لطبيعة العمل" بمتوسط حسابي (4.33)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "الإجراءات تختلف باختلاف الأعمال الإدارية" بمتوسط حسابي (3.98)، وفي المرتبة الخامسة الموافقة بشدة على عبارة "الإجراءات تحدد المسار الواجب إتباعه داخل المنشأة" بمتوسط حسابي (3.82)،. يتضح للباحث إلى أن المقاس الكلي لعينة الدراسة هو الموافقة.

مما سبق يخلص الباحث أن الإجراءات تحدد المسار الواجب إتباعه داخل المنشأة، ثابتة وغير متغيرة، تختلف باختلاف الأعمال الإدارية، الإجراءات مرنة الى حد ما ، الإجراءات سهلة ومناسبة لطبيعة العمل.

5. البرامج التخطيطية وأثرها على الاداء المؤسسي: جدول رقم (11)

المبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
تقسم البرامج الى برامج رئيسية وفرعية	53.3%	31.1%	11.1%	4.4%	-	3.67	الموافقة
ترتبط البرامج بالأهداف الكلية والجزئية	44.4%	31.1%	15.6%	6.7%	2.2%	3.91	الموافقة
ترتبط الاهداف بمدى زمني محدد ومعروف	35.6%	24.4%	22.2%	15.6%	2.2%	4.24	الموافقة بشدة
تساعد البرامج في ربط الاقسام مع بعضها البعض	44.4%	33.3%	8.9%	11.1%	2.2%	3.93	الموافقة
البرامج تحدد الموارد اللازمة لإنجاز الاعمال المخطط لها	44.4%	31.1%	15.6%	4.4%	4.4%	3.93	الموافقة
المقياس الكلي			3.93	الموافقة			

يشير الجدول رقم (11) الى أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يوافقون على العبارة "ترتبط الاهداف بمدى زمني محدد ومعروف" بمتوسط حسابي (4.24)، وفي المرتبة الثانية عبارة "تساعد البرامج في ربط الاقسام مع بعضها البعض" بمتوسط حسابي (3.93)، وفي نفس المرتبة يوافقون بشدة على عبارة "البرامج تحدد الموارد اللازمة لإنجاز الاعمال المخطط لها" بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "ترتبط البرامج بالأهداف الكلية والجزئية" بمتوسط حسابي (3.91)، وفي المرتبة الخامسة الموافقة بشدة على عبارة "تقسم البرامج الى برامج رئيسية وفرعية" بمتوسط حسابي (3.67)،. يتضح للباحث إلى أن المقاس الكلي لعينة الدراسة هو الموافقة.

مما سبق يخلص الباحث أن البرامج التخطيطية التي إتباعها داخل المنشأة تقسم الى برامج رئيسية وفرعية، ترتبط البرامج بالأهداف الكلية والجزئية ، ترتبط بمدى زمني محدد ومعروف ، تساعد البرامج في ربط الاقسام مع بعضها البعض ، البرامج تحدد الموارد اللازمة لإنجاز الاعمال المخطط لها.

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والأداء المؤسسي لكلية الخليج. هذا يعني أن وضوح الأهداف وتحديداتها بشكل جيد يؤثر بشكل إيجابي على أداء الكلية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والأداء المؤسسي لكلية الخليج. هذا يعني أن السياسات الفعالة والمناسبة تساهم في تحسين أداء الكلية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القواعد والأداء المؤسسي لكلية الخليج. هذا يشير إلى أن وجود قواعد واضحة ومنظمة يعزز من أداء الكلية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات والأداء المؤسسي لكلية الخليج. هذا يعني أن الإجراءات السلسلة والفعالة تساهم في تحسين الأداء.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التخطيطية والأداء المؤسسي لكلية الخليج. هذا يدل على أن التخطيط المالي السليم يؤثر بشكل مباشر على أداء الكلية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التخطيطية والأداء المؤسسي لكلية الخليج. وهذا يدل على أن جودة وفاعلية البرامج التخطيطية تؤثر بشكل مباشر على أداء الكلية.

التوصيات:

- بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تقديم التوصيات التالية لكلية الخليج:
- تعزيز وضوح الأهداف: يجب على الكلية العمل على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، والتأكد من أن جميع العاملين والطلاب على دراية بها.
- تطوير سياسات فعالة: ينبغي مراجعة وتحديث السياسات بشكل دوري لضمان فعاليتها وملاءمتها للمتغيرات، والعمل على تطبيقها بشكل عادل وشفاف.
- وضع قواعد منظمة: يجب وضع قواعد واضحة ومنظمة تغطي جميع جوانب العمل في الكلية، وتطبيقها بشكل صارم وعادل.
- تحسين الإجراءات: ينبغي تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وتدريب العاملين على تطبيقها بشكل فعال.
- التخطيط المالي السليم: يجب وضع موازنات تخطيطية دقيقة وواقعية، ومراقبة تنفيذها بشكل مستمر.
- تطوير البرامج التخطيطية: يجب تطوير البرامج التخطيطية لتكون متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للكلية، وتحديثها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.
- الاستثمار في التدريب والتطوير: يجب على الكلية الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين والطلاب، لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تعزيز التواصل: يجب تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية في الكلية، لضمان تبادل المعلومات والآراء بشكل فعال.

المراجع

1. مبادي واساسيات الادارة، الصانع نبيل، 2011، -الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع
2. الادارة الاستراتيجية والتخطيط، هاريسون ديفيد، 2009، - ناطان للنشر والتوزيع، عمان 2
3. إدارة الأعمال مبادي ومفاهيم، جمال محمد عبدالله 2014، 3- مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
4. الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، محمد سرور الحريري 2015، 4- دار القلم
5. استراتيجية التخطيط التربوي، عبد المنعم فهمي سعيد، 2008، 5-، دار الثقافة للنشر القاهرة
6. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بلال خلف السكارنة 2015، 6- دار الميسرة
7. المفاهيم الإدارية الأساسية، احمد يوسف عريقات وتوفيق صالح عبد الهادي وحسين احمد الطراونة وعبد المعطي سليمان ابو الرب 2011، جامعة عمان الأهلية
8. تنمية الاداء الوظيفي والاداري، نزار عوني اللبدي 2015، 8- دار دجلة الأداء المؤسسي:
9. الاسيل القاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعي 1997
10. الادارة الاستراتيجية، فلاح حسين وعداي الحسيني، دار وائل عمان 2000
11. قياس الاداء المتميز قياس الاداء تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا محمد قدري حسين الإسكندرية الدار الجامعية 2015
12. قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية عبد العزيز مخيمر القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2000
13. تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن محمود عبد الفتاح رضوان

14. بطاقة الاداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال احمد يوسف

دودين 2010