

أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الإداري للمشاريع

"دراسة حالة المشاريع بولاية سعيدة"

أ.بوصلاح محمد عبد اللطيف bouslah_abdelatif@yahoo.fr

أ.طاوش قندوسي tkandouci@yahoo.fr

الملخص:

تخضع المشاريع بصفة عامة إلى اختلاف أدائها الإداري في فترات مختلفة من دورة حياتها ، إلا أن المعايير المستخدمة في قياس و معرفة مستوى الأداء عادة ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية و تحمل المعايير ذات الأفق الإستراتيجية ، ونظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تحديد الرؤيا ، الرسالة ، و الأهداف و الاستراتيجيات ، أصبح من الضروري على المشاريع والمؤسسات تبني مثل هذا النوع من التحليل الإستراتيجي لذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي للإدارة على زيادة فاعلية الأداء الإداري للمشاريع و ضمان التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل. بحيث وزعنا 50 استبيان على إداريين يعملون في ثلاثة أنواع من المشاريع بولاية سعيدة تم استرداد 30 استبيان ، و هذا راجع لنقص موظفي الإدارة العليا بهذه المشاريع ، و بعد تفحص هذه الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان بحيث عاجلنا بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss v20 بحيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية

التخطيط الإستراتيجي ، ، الأداء الإداري، المشاريع spss v20

RESUME :

En général, les projets sont soumis a des performances diverses dans différentes périodes de leurs cycle de vie, néanmoins les critères mis en œuvre dans la mesure et l'évaluation du niveau de performance demeure traditionnelles écartant ainsi ceux a caractère stratégique.

Connaissant l'importance que revêt la planification stratégique dans la détermination des visions en perspection, et les objectifs a long terme ,il a été impératif pour les différentes institutions l'adoption d'une telle démarche d'analyse stratégique dans leurs manœuvre..

Donc dans cette même vision, nous allons essayer a l'issue de notre étude, de savoir le degré de l'effet de la planification stratégique comme étant une démarche administrative sur l'accroissement de l'efficacité des projets au sein des institutions et confirmer une éventuelle adaptabilité de celle-ci avec les principales composantes de l'environnement de travail.

Pour conclure ce travail nous avons procédé a la distribution d'une cinquantaine de questionnaires a des employés opérant dans trois types de projets au niveau de la wilaya de Saida,

nous avons pu recueillir une trentaine, ceci du fait de la non disponibilité des cadres supérieurs au niveau de ces projets.

Après vérification de ces questionnaires, qui ont été tous bien renseignés, nous avons traités ces données en utilisant le programme **Spss v 20**, aboutissant ainsi à la confirmation d'une relation de corrélation entre la planification stratégique et la performance administrative.

Mots clés :

Planification stratégique-performance administrative-projets-SPSS V20

مقدمة :

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها، و أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا.

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية فأساليبه و نظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية و الفكر الإداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ و الأساليب كانت وليدة واقع عملي و ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير الأداء في المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المشاريع و تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المشاريع التي تدار استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المشاريع التي لا تدار استراتيجيا.

و هذا ما سنحاول تأكيده في دراستنا هذه التي تهدف إلى محاولة معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي للإدارة على زيادة فاعلية الأداء الإداري للمشاريع و ضمان التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل.

I. منهجية الدراسة :

أولا : مجتمع و عينة الدراسة :

تمثل مجتمع الاحصائي للدراسة في مجموعة المؤسسات الوطنية التي تقوم بتنفيذ المشاريع الكبرى على أرض الوطن ، و تمثلت عينة الدراسة في 30 فرد موزعة على ثلاثة مؤسسات هي :

شركة ASTALDI ، شركة URBAT وحدة تلمسان ، مديرية الأشغال العمومية لولاية سعيدة .

ثانيا : أدوات الدراسة

قمنا بتصميم استبيان لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية ، وفق الخطوات التالية :

1) تحديد الغرض من الاستبيان :

طُوّر الاستبيان لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات ، وأتبع في بناء الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستبيانات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسة والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات.

2) تحديد الأبعاد التي يقيسها الاستبيان:

تم تطوير الاستبيان من أجل تحقيق الغرض السابق الذكر ، و أيضا ليتم قياس الأبعاد الرئيسة و الفرعية التالية :

المتغير المستقل:

وهو "التخطيط الاستراتيجي للمشروع" ويتكوّن من ثلاثة متغيرات فرعية وهي تحليل (SWOT) المتمثل بتحليل العوامل الخارجية والداخلية ، بالإضافة إلى تحديد المهمة المتمثلة بالرؤية والرسالة ، والأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج والميزانيات. حيث تم قياسها من خلال (38) عبارة منها ما يعبر عن تحليل SWOT، و البعض الآخر يعبر عن تحديد المهمة ، و أسلوب السيناريوهات.

التخطيط الاستراتيجي هو : "نوع من التخطيط المستقبلي طويل الأجل ينو ليشمل جميع جوانب العملية لتحقيق الأهداف و يبدأ من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أي أنه خطة **طويلة المدى**".¹

التخطيط الاستراتيجي هو : "عملية واسعة متعددة الأوجه و متنوعة الأنشطة يسعى إلى وضع مسارات عمل رئيسية للتوجه الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية و أقل ثباتا و أكثر تغييرا و اوسع شمولاً و أعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق بثبات مبادئها و قواعد عملها و مراحل تنفيذها".²

- يقوم التخطيط الاستراتيجي على الغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة أو المشروع، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل و عند تغيير نوعية هذا النشاط و شكله يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي.³
- التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها".⁴

¹ -د-محمود عبد اللطيف موسى"التخطيط الاستراتيجي"-الطبعة الأولى-(2010)- ص 11.

² -أبو قحف عبد السلام-مرجع سبق ذكره- ص 55.

³ -المجمع العربي للمحاسبين"ادارة و استراتيجيات العمليات"-مطابع الشمس-عمان(2001).

⁴ -القطامين أحمد-"التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية"-الطبعة الأولى - دار محلاوي للنشر والتوزيع عمان-(1996) - ص 93.

المتغير التابع:

وهو زيادة فعالية الأداء الإداري للمشروع ، ويتكون من متغيرات فرعية تتمثل في: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة: (التركيز على الزبون ، التحسين المستمر، القيادة، ثقافة الجودة) ، وتم قياسها من خلال (17) عبارة.

مؤشرات جودة الأداء: (الملاءمة، الفعالية، الكفاءة والقيمة المضافة، الأثر، والاستمرارية) حيث تم قياسها من خلال (20) عبارة .

مؤشرات سير العمليات: (التخطيط، نظم المعلومات الإدارية، التنفيذ، الرقابة، الموارد البشرية)، وتم قياسها من خلال (32) عبارة.

والغاية منه معرفة إذا كان هناك تباين في تأثير المتغير المستقل " التخطيط الإستراتيجي " في المتغير التابع "الأداء الإداري" بمختلف أبعاده "جودة الأداء ، ادارة الجودة الشاملة " ، و " سير العمليات " .

وفيما يلي نقتصر على ذكر بعض التعاريف الخاصة بالأداء والأداء الإداري:

يعرفه (A . KHERAKHEM): على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁵.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهام بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة أو المشروع.

الأداء حسب (D.Kaiser gruber et J.Handerieu): يعبر الأداء عن "اصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"⁶.

من خلال هذا التعريف يتضح ان الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية بما يقود الى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو المشروع الى جانب الشرعية الاقتصادية.

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية و المالية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁷.

الملاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة أو المشروع و يقصد به عامل الكفاءة، و النتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام و المقصود به عامل الفعالية.

⁵ -Bernoux.P et autres. « Les nouvelles approches sociologique des organisations » ; édition seuil-(1996) ;P50 .

⁶ - محمد بهجت جاد الله كشك"المنظمات و أسس ادارتها"-المكتب الجامعي الحديث-الاسكندرية-(2003)--ص 225.

⁷ -د-عبد الغفار حنفي -"أساسيات ادارة المنظمات"-المكتب العربي الحديث-الاسكندرية-(1997)-ص 291.

تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر دراكر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".⁸

تعريف الأداء الإداري:

عرفه (denl, 1983): "أنه يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهام وتحمل مسؤوليات"⁹

عرف أيضا على أنه: "أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، وتعمل على تحفيز و دفع الأفراد للعمل، و مساعدتهم في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف و العمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة".¹⁰

كما عرف بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند اليه من مهمات بكفاءة و فعالية".¹¹

أما التعريف الاجرائي للأداء الإداري: "أنه قدرة رؤساء الأقسام على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات و واجبات و موازنة درجة الأعمال المنجزة بما يجب، كي يتم وفق التخطيط المسبق لاكتشاف نقاط القوة و الضعف و معالجتها كما تحدد مؤشرات المهام الإدارية للمؤسسة أو المشروع".

3 فقرات الاستبيان (أداة الدراسة):

قمنا بتحليل كل مجال من مجالات الدراسة (عناصر المشكلة) و صياغته على شكل عدد من الأسئلة الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، و لاختيار هذه الأسئلة وصياغتها تم مراعاة ما يلي:

- ✓ ملائمة البعد الذي وضعت لغرض معرفته .
- ✓ شاملة للمجال الذي تنتمي اليه .
- ✓ واضحة من حيث الصياغة .

⁸ - محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن "الإدارة العامة المبادئ و التطبيق"-الدار الجامعية-الاسكندرية- (2003) -ص 296.

⁹ -سيز لافي، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم -معهد الإدارة العامة و البحث الرياضي- (1991)- ص 125

¹⁰ -Gillies D-« Nursing Management : a system Approach »-3rd edi-philadelphia.W.B.saunders company.(1994).

¹¹ - الشامان، أمل بنت سلامة- "أثر البرامج التدريبية لمديرية المدارس و مديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"-مجلة جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- مجلة (13) - (2001) -ص 133،

4) ذات اتجاهين إيجابي في بعضها و سلبي في البعض الآخر ، و هذا لضمان تركيز المستجوبين ، و تم قياس درجة الإجابة المحتملة على الأسئلة باستخدام التدرج الخماسي الموافق لسلم ليكارت، و هو يتراوح من لا أتفق إطلاقا إلى أتفق تماما اجراءات جمع البيانات :

لقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان وجمعه ، مع التأكيد التام لأفراد العينة بأن الإجابات ستحظى بالسرية التامة ، و أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

و قد تم توزيع 50 استبيان ، و لم يتم استرداد إلا 30 استبيان ، و هذا راجع لنقص موظفي الإدارة العليا بهذه المؤسسات ، و بعد تفحص هذه الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان .

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، عن طريق :

- ✓ التحليل الوصفي ، تم حساب المتوسط و الانحراف المعياري للبيانات العامة الأولية للعينة محل الدراسة .
- ✓ اختبار الفا كرونباخ .
- ✓ اختبار الطبيعة .
- ✓ اختبار الفرضيات التالية :

- 1) أثر التخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .
- 2) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء الإداري .
- 3) أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة .
- 4) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الإداري .
- 5) هل هناك فروق إحصائية بين متغير الأداء الإداري و مستوى المؤهل العلمي .
- 6) هل هناك فروق إحصائية بين متغير الأداء الإداري و عدد سنوات الخبرة .

II. مناقشة نتائج الدراسة

أولا : تحليل خصائص العينة .

ان عينة الدراسة ممثلة في موظفي الادارة العليا لمجموعة المؤسسات المذكورة أعلاه ، و للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية للفريق الاداري في هذه المؤسسات فإن النتائج التي يحتويها الجدول رقم (5) تبين تلك الخصائص في خمسة متغيرات فرعية على النحو التالي :

جدول يبين: خصائص أفراد العينة .

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	83.3%
	أنثى	5	16.7%
العمر	25-34 سنة	13	43.3 %
	35-44 سنة	9	30 %
	45-54 سنة	6	20%
	55 سنة فأكثر	2	6.7%
الوظيفة	مدير عام	0	0%
	مدير	1	3.3%
	مدير مشروع	5	16.7%
	مدير فني	3	10 %
	مدير قسم	8	26.7 %
	خبير فني	13	43.3 %
المؤهل العلمي	دبلوم	6	20%
	بكالوريا	3	10%
	ليسانس	18	60 %

ماجستير	3	10%
دكتوراه	0	0%
عدد سنوات الخبرة	2	6.7%
3-1	11	36.7%
6-4	8	26.7%
9-7	9	30%
10 فأكثر		

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

(1) الجنس :

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور (25)، أي ما نسبته 83.3% من عينة الدراسة، و أن عدد الإناث بلغ (5) أي ما نسبته 16.7% من حجم العينة، مما يدل على تديني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الادارية العليا لإدارة المشاريع في الجزائر .

(2) العمر :

توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الأربع، و لكن بنسب مختلفة تمثل معظمها في الفئة العمرية الأولى [25-34] بما نسبته 43.4%، و الثانية هي [35-44] و هي تمثل ما نسبته 30%، في حين شكلت الفئة العمرية [45-54] ما نسبته 20%، أما الفئة العمرية للذين أعمارهم أكثر من 55% مثلت ما نسبته 6.7% .

(3) الوظيفة :

فيما يخص الوظيفة الحالية في المشروع إن ما نسبته 43.3% من حجم العينة هم خبراء فنيين، في حين ما نسبته 26.7% تمثل وظيفة مدير قسم، و أن ما نسبته 16.7% تمثل وظيفة مدير مشروع، و ما نسبته 10% تمثل وظيفة مدير فني، و ما نسبته 3.3% تمثل وظيفة مدير، في حين خلت عينة الدراسة من وظيفة المدير العام .

(4) المؤهل العلمي :

شكل حملة شهادة الليسانس من أفراد العينة أكبر نسبة مئوية مقارنة مع مستويات التحصيل الأخرى تمثلت في 60% ، في حين بلغت نسبة حملة الديبلوم 20% من حجم أفراد العينة ، أما حملة شهادة الماجستير و البكالوريا فقدت نسبة كل منهما ب 10 % ، في حين خلت عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه.

5) عدد سنوات الخبرة :

يبين الجدول أعلاه أن 36.7% من حجم العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 4 إلى 6 سنوات ، و 30% من عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة ، و 26.7% من حجم العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 7 إلى 9 سنوات ، و أخيرا ما نسبته 6.7 من حجم العينة لديهم سنوات خبرة من 1 إلى 3 سنوات .

و هذا يعني أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم و يمكن أن يكون لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول التخطيط الاستراتيجي و الأداء الإداري للمشروع .

ثانيا : اختبار ألفا كرونباخ .

تم اختبار درجة مصداقية البيانات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ، حيث يبين هذا الاختبار درجة الموثوقية أو الاعتمادية لأسئلة الاستبيان ، و الجدول رقم (6) يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول يبين : قيمة ألفا كرونباخ .

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
4	0.821

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول وجدنا أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.82 و هي قيمة احصائية جيدة ، يمكن اعتمادها و الاطمئنان على مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة ، مما يدل على تناسق أسئلة الاستبيان .

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي.(SHAPIRO- WILK)

الهدف من هذا الاختبار هو معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ، و هو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات .

الفرضية الخاصة بهذا الاختبار هي على النحو التالي :

- (H0) : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
 (H1) : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول يوضح عدد الأسئلة المعبرة عن كل متغير و رمزه في قاعدة بيانات برنامج SPSS

المتغير	التخطيط الاستراتيجي		
	الأداء الإداري	العمليات	ادارة الجودة الشاملة
عدد الأسئلة	38 سؤال (من 1 الى 38).	32 سؤال (من 39 الى 70)	17 سؤال من (91 الى 107)
الترميز	الجزء الأول (j1)	الجزء الثاني (j2)	الجزء الرابع (j4)

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على الاستبيان .

الجدول يوضح نتائج معاملات اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة :

المتغير	درجة المعنوية	نوع التوزيع
الجزء الأول (j1)	0.009	طبيعي
الجزء الثاني (j2)	0.002	غير طبيعي
الجزء الثالث (j3)	0.036	غير طبيعي
الجزء الرابع (j4)	0.001	غير طبيعي

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج يتضح لنا أن المتغير الأول (j1) يتبع التوزيع الطبيعي ، أما المتغيرات الثلاث (j3 , j2 , j1) التي تمثل الأداء الإداري لا تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يدفعنا الى استخدام الاختبارات الا معلمية لاختبار الفرضيات الفرعية .

رابعاً : اختبار الفرضيات .

1) اختبار الفرضيات الفرعية :

أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

في هذا الاختبار سوف نحاول الكشف عن علاقة التأثير الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات في المشروع .
حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي :

- (H0) : لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .
(H1) : يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .

الجدول : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات .

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.412
معامل التحديد (R-deux)	0.170

المصدر : من اعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات يقدر بنسبة 41 % ، و هذا ما يمثله معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R-deux) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر سير العمليات في المشروع بقيمة 17 % .

و الجدول : يبين معاملات معادلة الانحدار .

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	1.062	0.028
معامل (X)	0.519	0.024

المصدر : من اعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$1.062X + Y = 0.519$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (سير العمليات).

X يمثل المتغير المستقل ($J1$) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل من (5 %) فهذا يدل على أنها ذات دلالة احصائية .

(ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

في هذا الاختبار سوف نتطرق للكشف عن علاقة التأثير الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الإداري للمشروع .

حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي :

- $(H0)$: لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء .
 $(H1)$: يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء .

الجدول : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الإداري للمشروع .

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.502
معامل التحديد (R-deux)	0.225

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الإداري للمشروع يقدر بنسبة 50 % ، و هذا ما يمثله معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R-deux) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر جودة الأداء الإداري في المشروع بقيمة 22.5 % .

و الجدول : يبين معاملات معادلة الانحدار .

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
---------	--------	---------------

الثابت (A)	1.014	0.020
معامل (X)	0.595	0.05

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$1.014X + 0.595Y =$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (جودة الأداء الإداري).

X يمثل المتغير المستقل ($j1$) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل من (5%) أو تساويها ، فهذا يدل على أنها ذات دلالة احصائية .

ت) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الهدف من اختبار هذه الفرضية هو الكشف عن علاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع ، و الفرضية هي كالتالي :

(H_0) : لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة

(H_1) : يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة.

الجدول : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.623
معامل التحديد (R-deux)	0.389

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع يقدر بنسبة 62% ، و هذا ما يمثل معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R-deux) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ادارة الجودة الشاملة في المشروع بقيمة 38.9%.

و الجدول رقم (14): يبين معاملات معادلة الانحدار.

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	0.824	0.05
معامل (X)	0.801	0.00

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$0.824X + 0.801Y =$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة).

X يمثل المتغير المستقل ($j1$) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل أو تساوي (5 %) فهذا يدل على أنها ذات دلالة احصائية .

2) اختبار الفرضية الرئيسية :

بعد اختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغير التابع مع المتغير المستقل ، سوف نقوم بالكشف عن علاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) و الأداء الإداري للمشروع (المتغير التابع) . حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي :

$$\left. \begin{array}{l} (H0) : \text{ لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع .} \\ (H1) : \text{ يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.} \end{array} \right\}$$

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار الانحدار و الارتباط بين المتغيرين السابق ذكرهما ، حيث نرمز للمتغير المستقل في قاعدة البيانات ب: ($j1$) ، و المتغير التابع ب(perf) الذي يجمع المحاور الثلاث ($j2, j3, j4$) .

الجدول : يوضح الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.61

معامل التحديد (R-deux)	0.37
------------------------	------

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج المتحصل عليها ، يتضح أنه هناك ارتباط متوسط موجب بين كل من المتغير التابع (Y) و المتغير المستقل (X) يقدر بنسبة 61 % ، هذا ما يوضحه معامل الارتباط (R) ، أما معامل التحديد (R-deux) يدل على أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر المتغير التابع (الأداء الإداري) بما قيمته 37 % .

و الجدول: يبين معاملات معادلة الانحدار.

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	0.943	0.010
معامل (X)	0.660	0.000

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$0.943 X + 0.66 Y =$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (الأداء الإداري).

X يمثل المتغير المستقل (j1) (التخطيط الاستراتيجي).

❖ بعد التطرق إلى معادلة الانحدار بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة، سوف نقوم باختبار الفرضية التالية، التي من

خلالها يمكن معرفة هل هناك دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل للدراسة على المتغير التابع :

(H0): لا يوجد دلالة إحصائية لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الإداري للمشروع

(H1): يوجد دلالة إحصائية لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الإداري للمشروع .

الجدول: يوضح درجة المعنوية لاختبار الارتباط بين المتغيرين المستقل و التابع .

النموذج	درجة المعنوية
الانحدار الخطي	0.000

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج نلاحظ أن درجة المعنوية لنموذج الانحدار أقل من (5%) أي نرفض الفرضية العدمية ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لهذا التأثير بين المتغيرين .

ث) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

في اختبار هذه الفرضية سوف نوضح إذا كان هناك فروق إحصائية بين المتغير التابع في الدراسة ألا و هو الأداء الإداري للمشروع و متغير المؤهل العلمي . الفرضية هي على النحو التالي :

(H0) : لا يوجد فروق إحصائية بين الأداء الإداري ومستوى المؤهل العلمي .

(H1) : يوجد فروق إحصائية بين الأداء الإداري ومستوى المؤهل العلمي .

و الجدول : يبين نتائج اختبار كريسكال والس (Test de Kruskal-Wallis)

المعاملات	الأداء الإداري
قيمة كاي دو	1.82
درجة الحرية	3
القيمة المعنوية	0.609

المصدر : من إعداد الأساتذة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال ملاحظتنا لقيمة المعنوية التي تظهر في نتائج اختبار كريسكال والس المقدر ب 0.609 و هي أكبر من القيمة (5%) ، أي أننا سوف نقبل (H0) و نرفض (H1) ، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين مستويات الأداء الإداري في المشروع و مستويات المؤهل العلمي للموظفين بالإدارة العليا .

ج) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

هذه الفرضية سوف توضح لنا إذا كان هناك فروق إحصائية بين المتغير التابع في الدراسة (الأداء الإداري للمشروع) و متغير الخبرة لموظفي الإدارة العليا .

الفرضية هي كما يلي :

- (H0) : لا يوجد فروق إحصائية بين الأداء الإداري و عدد سنوات الخبرة .
(H1) : يوجد فروق إحصائية بين الأداء الإداري و عدد سنوات الخبرة .

و الجدول: يبيّن نتائج اختبار كريسكال والس (Test de Kruskal-Wallis)

المعاملات	الأداء الإداري
قيمة كاي دو	4.073
درجة الحرية	3
القيمة المعنوية	0.254

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال نتائج اختبار كريسكال والس الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.254 و هي أكبر من القيمة (5 %) ، مما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين مستويات الأداء الإداري في المشروع و عدد سنوات الخبرة للموظفين بالإدارة العليا .

استنتاجات الدراسة :

من خلال الاختبارات السابقة قمنا باستنتاج ما يلي :

1) وجود علاقات ارتباط متوسطة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط الإستراتيجي و "زيادة فعالية الأداء الإداري للمشروع" ، مما يدل على أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الإداري للمشروع .

2) هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير عمليات تنفيذ المشروع ، لكن هذا التأثير قليل مقارنة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء الإداري للمشروع و إدارة الجودة الشاملة فيه .

(3) إن الأداء الإداري للمشروع لا يتأثر بمستوى المؤهل العلمي لموظفي الإدارة العليا ، كما أنه لا يتأثر أيضا بالخبرة المكتسبة لديهم ، مما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر عليه.

الخاتمة :

فرضت الاتجاهات الحديثة في المنافسة على المشاريع أن تعيد النظر ليس فقط في مضمون خططها فحسب ، وإنما في عملية التخطيط برمتها لتتجه نحو التخطيط الاستراتيجي ، لأنه عملية تهتم بتحليل و صياغة و تشكيل الأنظمة و الاستراتيجيات ، مقرونا بالتفكير الاستراتيجي المبدع و الخلاق المتوطن في المورد البشري على مختلف المستويات الإدارية و توليفها معا ، بطريقة تخدم هذا التخطيط حتى يتم تحديد أهداف المشروع و تخصيص الموارد من أجل تحقيقها .

من خلال الدراسة توصلنا على بعض النتائج:

أن المشاريع محل الدراسة لا تعتمد في زيادة أدائها الإداري على اختيار موظفيها بالاعتماد على المؤهل العلمي لديهم أو الخبرة المكتسبة ، وإنما تعتمد على عوامل أخرى و هذا ما يجعل منها لا تحقق الأهداف المرجوة منها لذا يجب عليها مراعاة النقاط التالية :

- التركيز على توفير العنصر البشري الكفء و المؤهل علميا ، و العمل على تدريبه .
- اعتماد عنصر التحسين المستمر كمييار لتحسين الأداء الإداري لموظفي الإدارة العليا خاصة ، و موظفي مختلف مستويات الإدارة عامة .
- التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين بإعطائهم القوة و السلطة و المعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و اعطاء برامج التحفيز الأهمية التي تستحقها ، مع زيادة الاهتمام برضاهم و دعم إنجازات المتميزين منهم .
- تبني إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية ، انطلاقا من تعميق الوعي بدور الجودة و أهميتها في إدارة المشاريع .
- الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر في وضع الخطط المستقبلية لأداء المشروع .
- أن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي للمشروع توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على أداء المشروع ،مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها من هذا التخطيط.
- أن يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المشروع و تحقيق أفضل أداء إداري ممكن .
- الأخذ بالمرونة في التخطيط حتى تكون هناك استجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية الطارئة .

المراجع:

1. الجمع العربي للمحاسبين "إدارة و إستراتيجية العمليات" - مطابع الشمس-عمان(2001).
2. القطامين أحمد- "التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"- الطبعة الأولى - دار محلاوي للنشر والتوزيع عمان-(1996).
3. المليجي، إبراهيم عبد الهادي: "إستراتيجيات و عمليات الإدارة" - المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى-الإسكندرية - (2002).

4. الدوري زكريا مطلق: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية" -دار اليازوري- الطبعة العربية-عمان-الأردن- (2005) .
5. السيد، اسماعيل محمد: "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقي
6. ة"- المكتب العربي الحديث- الطبعة الأولى- الإسكندرية- (1993).
7. ماهر أحمد: "الإدارة الإستراتيجية"- الطبعة الأولى -حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف- جامعة القاهرة- (1999).
8. مرسي، محمد نبيل: الإدارة الإستراتيجية " تكوين و تنفيذ أستراتيجية التنافس " -دار الجامعة الجديدة- الطبعة الأولى- الإسكندرية- (2003).
9. محمد محمد اللفي: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" -السحاب للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى- (2009).
10. محمد بهجت جاد الله كشنك "المنظمات و أسس ادارتها"- المكتب الجامعي الحديث- الاسكندرية- (2003).
11. عبد الغفار حنفي -"أساسيات ادارة المنظمات"- المكتب العربي الحديث- الاسكندرية- (1997).
12. محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن "الادارة العامة المبادئ و التطبيق"-الدار الجامعية- الاسكندرية- (2003).
13. سيزلاني، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم -معهد الادارة العامة و البحث الرياضي- (1991)
14. Bernoux.P et autres. « Les nouvelles approches sociologique des organisations » ; édition seuil-(1996) .
15. Gillies D-« Nursing Management : a system Approach »-3rd edi- philadelphia. W.B .saunders company.(1994).
16. الشامان، أمل بنت سلامة- "أثر البرامج التدريسية لمديرية المدارس و مديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"-مجلة جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- مجلة (13) - (2001)،