

Submission date: 6/01/2021

Accepted date: 15/07/2021

DOI: 10.33102/abqari.vol24no2.445

دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان

*The Role of Job Performance in Achieving Strategic Objectives in the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman*Ahmed Omar Salim Fadhil, Mohamed Mihlar Abdul Muthaliff, Khatijah binti
Othman, Mikail Ibrahim
Universiti Sains Islam MalaysiaA7medfad7il@gmail.com (corresponding author)**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان. حيث يفترض الباحث بأن يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ٢٨ فقرة تمثل متغير مستقل وهو الاداء الوظيفي ومتغير تابع وهو الأهداف الاستراتيجية بالإضافة الى السمات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. وشمل مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الزراعة بسلطنة عمان وعددهم 3000، وقد قام الباحث باختيار عينة مكونة من ٣٣٨ موظف. وسوف تستخدم أدوات رئيسية وثنائية في البحث كالاستبانة والكتب والدراسات السابقة والمنشورات وغيرها. كما سيتم استخدام برنامج SPSS في تحليل نتائج الاستبانة. وبناء على الدراسات السابقة، استنتج الباحث أن الأداء الوظيفي له تأثير كبير على الأهداف الاستراتيجية، حيث كلما كان الأداء الوظيفي فعال، كلما كانت نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية مرتفع.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الأهداف الاستراتيجية، وزارة الزراعة والثروة السمكية.

Abstract

This study aims to determine the role of job performance in achieving the strategic objectives in the Ministry of Agriculture and Fisheries in the Sultanate of Oman. Where the researcher assumes that there is a statistically significant impact at the level of significance of the role of job performance in achieving strategic objectives in the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman. To achieve the objectives of the research was used descriptive analytical method. The researcher also developed a questionnaire consisting of 28 paragraphs representing an independent variable is the functional performance and a dependent variable, which is the strategic objectives in addition to the personal and functional characteristics of the sample members. The study population included the 3000 employees of the Ministry of Agriculture in the Sultanate of Oman. The researcher selected a sample of 338 employees. Major and minor tools will be used for research such as questionnaires, books, previous studies, publications and others. SPSS will also be used to analyze the results of the questionnaire. Based on the previous studies, the researcher concluded that the job performance has a great impact on the strategic objectives, where the more effective the performance, the higher the percentage of achieving the strategic goals.

Keywords: Job Performance, Strategic Objectives, Ministry of Agriculture & Fisheries

مقدمه

إن التزايد المستمر في دور المنظمات وسعيها المستمر لمواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها، واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها، والتطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات والإنترنت، وقد أفرزت تحديات كبيرة أمام هذه المنظمات؛ مما تترتب عليها سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات. فالتغيير والتطوير ومواكبة المعاصر والجديد فرض على المنظمات تطبيق السياسات الإدارية المفتوحة، والالتزام بالمساءلة والشفافية، والمشاركة في صنع القرارات (Abu, Syaykhah, 2010).

المنظمة الناجحة هي التي تعمل على الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لها لاغتنام الفرص والسيطرة على التهديدات، وذلك بالعمل المستمر والتطلع إلى المستقبل والتخطيط السليم له بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ولاشك أن المدراء الأكفاء هم الذين يضعون الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم مستخدمين لذلك طرق ومصادر مختلفة للقوة التي تمكنهم من وضع تلك الأهداف.

وإن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء (Ashour, 2005: 25).

المحور الأول: الأداء الوظيفي

الأداء في الاسلام

عظم الإسلام من شأن العمل، وحث عليه، وقد عمل الأنبياء جميعهم وهم خير الخلق، من آدم عليه السلام إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ولم يكن عندهم حرج من العمل، وقد حث ديننا الحنيف على التوازن ما بين العمل والعبادة، وأمور الدين والدنيا، قال تعالى: {مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ} . (سورة النحل، الآية 97)، كما حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على اتقان العمل إذ قال: (مَا مِنْ مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ، أَوْ إِنْسَانٌ، أَوْ بَيْهِيمَةٌ، إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ)، كما قال عليه الصلاة والسلام: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)، ولا يمكن أن يقوم المرء بالعمل الا بالأداء، أي بتأدية العمل، كتأدية الصلاة، وتأدية فريضة الحج، وتأدية فريضة العمرة، حيث ستتطرق هذه الدراسة عن بعض تعريفات الأداء عند القراء، لغوياً، واصطلاحاً.

الأداء- وزان فعال-: اسم مصدر للفعل (أدى)، ومصدره التأدية، ومعناه- على ما صرح به بعض أهل اللغة- القضاء. يقال: أدى فلان دينه تأدياً، أي قضاه (Al-Jawhari, 2011).

وأيضاً قيل بأن الأداء هو الإيصال يقال: أدى الشيء أوصله، وأدى دينه تأدية أي قضاه، والاسم: الأداء. كذلك الأداء والقضاء يطلقان في اللغة على الإتيان بالمؤقتات، كأداء صلاة الفريضة وقضائها، وبغير المؤقتات، كأداء الزكاة والأمانة، وقضاء الحقوق ونحو ذلك. وفي اصطلاح الجمهور من الأصوليين والفقهاء: الأداء فعل بعض (وقيل كل) ما دخل وقته قبل خروجه واجباً كان أو مندوباً، أمّا ما لم يقدر له زمان في الشرع، كالنفل

والنذر المطلق والزكاة، فلا يسمى فعله أداءً ولا قضاء. وعند الحنفية: الأداء تسليم عين ما ثبت بالأمر. ولم يعتبر في التعريف التقييد بالوقت ليشمل أداء الزكاة والأمانات والمندرات والكفارات، كما أنه يعم فعل الواجب والنفل. وقد يطلق كل من الأداء والقضاء على الآخر مجازاً شرعياً، كقوله تعالى: { فَإِذَا قَضَيْتُمْ مَنَاسِكَكُمْ } (سورة البقرة، الآية 200) أي أديتهم، وكقولك: نويت أداء ظهر الأمس. (الموسوعة الفقهية الكويتية، ج2، 409).

مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الاداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء (Ashour, 2005: 25).

ويعرف أيضاً بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة (Abdul Muhsin, 2002). كما يعرف الاداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (Sultan, 2004: 19). ويقصد به أيضاً الجهد المنسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر وقت وأقل تكلفة (Al-Khalifah, 2007).

يستنتج الباحث من خلال ما سبق ان الاداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

عناصر الأداء الوظيفي

أن للأداء الوظيفي ثلاثة عناصر وهي:

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (Al-Balawi, 2008: 31)

كما يذكر بعض الباحثين ان عناصر الاداء الوظيفي هي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (Akashah, 2008: 34)

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاداء الوظيفي وهي:

غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإدارتها وعدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين. واختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. ومشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين. وأيضاً التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد

تكون مؤثرة بشكل سلمي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (Syaqdam, 2011).

أساليب تحسين الأداء الوظيفي

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء ومنها:

1. تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:
 - أ. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.
 - ب. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله مجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
 - ج. ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2. تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:
 - أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

- ب. المهام الملائمة: وهي العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلحيات. لذا يجب تحديد المهام

وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3. تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

4. التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

5. الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

6. الاشراف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين (Al-Balawi, 2008: 31).

معايير الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من المعايير للأداء الوظيفي تهدف إلى مراقبة الاداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب في مستويات الاداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة وجود أي سلبيات او أوجه قصور ومن اهم معايير الاداء الوظيفي ما يلي:

الجودة: تعتبر هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الاتقان والجودة حيث انه يجب ان يكون هناك تناسب بين مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل من خلال التصميمات السابقة للإنتاج والاهداف والتوقعات.

والكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الافراد ولا يتعدها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الاداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الاداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

وأيضاً الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يتحتم أهمية استغلاله الاستغلال الامثل في كل لحظة، والاجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والاساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف (Syami, 2010).

كفاءة الأداء الوظيفي

أن الكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، وتعد الكفاءة في الأداء مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات سواء العامة أو الخاصة ويعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء (Al-Ghawayzi, 2016: 124). ويرى الباحث كفاءة الأداء بأنها " تأدية العاملين للأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل محققين بذلك رضي المسؤولين.

أبعاد كفاءة الأداء الوظيفي

أبرز أبعاد كفاءة الأداء هي مايلي:

1. المعارف: وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم بعدة شهادات علمية وتقنية، والتي تتوافق مع مجموع المعلومات الهيكلية والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين، ومجهزة من أجل أن تقوم بتحديثات مختلفة، كما أنها تجمع ثلاثة أبعاد معاً وكما يأتي:

أ. المعارف العامة: إنها مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (المدارس، التعليم الجامعي، ... إلخ) أو عن طريق التكوين المتواصل.

ب. معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة): إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساساً عن طريق الخبرة، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

ج. المعارف الإجرائية: إنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات.

2. المهارات: تستند لاكتساب النوع المعرفي والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة لهدف محدد. وتجمع هذه الكلمة مفاهيم عدة منها :

أ. المهارات العملية (معرفة الإجراءات): تُكتسب هذه المهارة أساساً عن طريق الخبرة المهنية.

ب. مهارات التواصل: إنها مجموع القدرات المادية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص.

ج. المهارات الذهنية (التفكير الجيد): إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً من خلال (الوصف، المقارنة، التعريف... إلخ) أو العمليات المعقدة (التكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج) (Martory, 1992: 5).

3. السلوكيات : يتلاءم حسن السلوك مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار (التكيف، التحفيز، الطاقة) (Hussein, 2013).

4. الإجراءات: هي خطط عمل تم تحديدها لإنجاز الأعمال, تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح الإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها (Mahir, 2005)

5. الحوافز: تشير هذه الممارسة إلى البرامج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمة في تعويض ومكافأة الموظفين مادياً ومعنوياً، وتتضمن هذه الممارسة كافة المدفوعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية المقدمة للموظفين (Fawtoh, 2013).

6. الأجهزة والتكنولوجيا: تساهم في خفض تكاليف العمليات الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء من قبل العاملين، وزيادة السرعة في الإنجاز وتحسين الجودة مما يودي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع في أداء أعمالها، بالاعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة.

فاعلية الأداء الوظيفي

تعرف القواميس الاجتماعية الفاعلية بأنها عبارة عن استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف لترتيب أولويتها. معين، وتتحدد الفاعلية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة المتاحة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها كما تشير الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف سلفاً (Al-Ghawayzi, 2016: 123). ويرى الباحث فاعلية الأداء بأنها: قدرة الموظفين على تقديم الخدمات والتفاعل الاجتماعي بينهم وبين المستفيدين، محققين بذلك رضا المستفيدين.

مقومات فاعلية الأداء الوظيفي

حيث يقصد بمقومات الأداء الجيد بتلك المجموعة من المتطلبات والخصائص التي يجب توفرها لقياس مدى فاعلية وجوده وكفاءة الأداء، وهذه المقومات هي:

- الإدارة الاستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة أو المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية (الظفيري، ٢٠١٢: ٣٣).

- الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد.

- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: ممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محده يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد

سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فاعلية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة (الظفيري، ٢٠١٢: ٣٤).
- الرضا الوظيفي: يعرفه إدوين لوك بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص؛ من أجل تقديم حُكم حول قدراته ومدى استعداده للتطور. ومن التعريفات الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي هو وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الموظفين؛ بهدف التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم في العمل، ومدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية (Masyi Wali, 2011: 20).

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

- يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أيّ منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:
- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي.
 - اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي.
 - توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي.
 - وضع معايير مقارنة بشكل مسبق.
 - مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين.
 - تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل (Masyi Wali, 2011: 20).

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- يُعدّ تطبيق تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل التي تمتلك أهمية كبيرةً في بيئة عمل المنشآت؛ حيث يُساعد على تحقيق الأمور الآتية:
- المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة؛ من أجل متابعة عمل الإدارة، والنشاطات والبرامج المتنوعة.
- المساعدة على التعريف في المعلومات التي يجب أن تُستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل.
- توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها.
- التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة.
- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي؛ لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها (Jibiyn, 2009).

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدّة أهداف من أهمّها:
- متابعة ومراقبة أداء الموظفين.
 - دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم.
 - دراسة إمكانية تعيين الموظفين الجدد.
 - المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية (Abu Hatab, 2009).

التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي هو جمع البيانات وتطبيقها من خلال إعداد الأوصاف والمواصفات ومعايير الوظيفة. ويتم من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين الحاليين، ويستخدم بعض الأدوات لجمع المعلومات عن الواجبات، والعلاقات، والقدرات ومعايير الأداء عن وظيفة ما (Bratton & Gold, 2007).

أبعاد التحليل الوظيفي

أن للتحليل الوظيفي بعدان أساسيين هما) الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة) ، حيث يعتبر هذين البعدين هم مرتكزات التحليل الوظيفي، وأكثر شمولية له؛ وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد كما يأتي:

١. الوصف الوظيفي

هو وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية ومهنية وخبرات عملية مطلوبة Mangaleswaran (& Kirushanthan, 2015).

٢. مواصفات الوظيفة

مواصفات الوظيفة او مواصفات العمل هو البيان الذي يخرنا الحد الأدنى من الصفات الإنسانية المقبولة التي تساعد على أداء الوظيفة؛ ومواصفات الوظيفة تترجم الوصف الوظيفي في المؤهلات البشرية بحيث يمكن القيام بعمل على نحو أفضل، حيث تساعد مواصفات الوظيفة في توظيف شخص مناسب لوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب. ويمكن ان تشمل مواصفات الوظيفة متطلبات الوظيفة مثل مهارات الاتصال المكتوبة او الخبرة السابقة في مجال معين. وتسمح مواصفات الوظيفة للمنظمات بتحديد المتطلبات التعليمية والمهنية وشهادات الاعتماد للشخص الذي يؤدي الوظيفة (Brannick et a, 2007).

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

مفهوم الأهداف الاستراتيجية

يوجد ندرة في مفاهيم الأهداف الاستراتيجية ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:
عرفها (Al-Sharif, 2011) هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وهي النتائج الواقعية التي يريد الإنسان تحقيقها. وكذلك هي الغايات التي نستطيع أن نصفها بأساليب الوصول وتحقيق الرسالة. وعرف (بدر، 2009: 134) الأهداف الاستراتيجية بأنها نقطة النهاية التي يتم العمل للوصول إليها.

وعرفها (Al-Kabisi, 2008) بأنها هي نتائج وغايات أو نهايات يعمل للوصول إليها مستقبلاً على أن تكون النتائج مرغوبة. وعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية. ويعرف الباحث الأهداف الاستراتيجية بأنها التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط بالمنظمة وقيمها الأساسية.

أهمية الأهداف الاستراتيجية

يوجد للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة وأبرزها:

1. تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات إذ تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكان قوته ونقاط ضعفه
5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ هممهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الاحباط من خلال واقعتها وانسجامها مع الامكانيات التنظيمية المتاحة.
6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتهم إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة (Thompson & Strickland, 2006) و (Kaufman, et. all., 2003).

العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية

تتأثر الأهداف الاستراتيجية بعدة عوامل ومؤثرات وأهمها:

1. المؤثرات الخارجية وتتضمن: (القيم الاجتماعية - مجموعات الضغط - التشريعات الحكومية).
2. طبيعة النشاط وتشمل: (الموقف السوقي - نوعية المنتجات - التكنولوجيا)
3. الثقافة التنظيمية وتمثل ب: (التاريخ والتطور - النموذج القيادي والإداري - الهيكل والأنظمة).
4. الأفراد والمجموعات هي: (توقعات أصحاب المصالح مثل العملاء والعاملين والملاك - النقابات وجماعات الائتلاف).

أنواع الأهداف الاستراتيجية:

1. أهداف استراتيجية (طويلة الأجل): تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها. وتضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل. وطويلة الأجل وغير محددة النهاية (Badr, 2009).
2. أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات. ومتوسطة الأجل ولها نهايات محددة. وأكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها. وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
3. أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل) : تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد. وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها. وأهداف قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

وهنالك تصنيف آخر للأهداف هي :

1. أهداف داخلية: تستخدم كمرجع لإدارة أداء المنظمة. وتستخدم للتنسيق بين إدارات المنظمة.
2. أهداف خارجية : تستخدم لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤيدها، وتسعى إليها المنظمة، وماهي العناصر التي هي ضدها وتعارضها. وموجهة للأطراف الأخرى ذات المصلحة حيث قد تستخدم للتوضيح ، أو للدعم، أو للرقابة.
3. أهداف مفتوحة: هي توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف وهي تلعب دور مجالات الأداء الرئيسية
4. أهداف مغلقة: وصف دقيق للنتائج المطلوبة.
5. أهداف الربحية : تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى صعوبة خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات ، إن معيار الربحية يتمثل العائد على الاستثمار.
6. أهداف المرنة : ويمكن تحقيقها من خلال ثلاث وسائل وهي (التنوع، الاستثمار في الموارد غير المستقلة ، تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة).
7. أهداف النمو : يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية.

يوجد أيضاً تصنيفات أخرى للأهداف:

1. الأهداف الرئيسة والأهداف الفرعية:

أ. الأهداف الرئيسة: تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل اكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف تحقيق الانتشار الأفقي والرأسي.

ب. الأهداف الفرعية : تمثل أهدافا ذات طبيعة وثيقة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف تحقيق كمية انتشار معينة في الشهر (Badr, 2009).

2. الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية وتنقسم إلى:

أ. الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال تقارير وتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا في علاقتها بالعاملين وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب. الأهداف الواقعية: وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الأعمال.

3. الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

أ. الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات ل (ماسلو) في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب. الأهداف على المستوى التنظيمي: هناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن (بيتر دراكر) قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

- الموقف من الانتشار: تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من الجمهور يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها وكسب تأييد جمهوري قوي لها.
- الإبداع والتجديد: يجب أن تحدد المنظمة معايير جديدة، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها التنظيمية وسبل تخفيض المدة الزمنية ومجالات تنمية الموارد البشرية بها وتدريبهم.
- الإنتاجية: يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.

- الموارد المالية والمادية: يهتم التنظيم بوضع معايير التي تساعد على استغلال موارد المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.
- الإنجاز الإداري والتطوير: إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.
- الربحية: تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الاستثمار والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.
- إنجاز العاملين واتجاهاتهم: يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.
- المسؤولية العامة: تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي واثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

أن خصائص الأهداف الاستراتيجية هي:

1. إبراز الجوانب المالية وغير المالية.
2. وجود العديد من الأهداف والتي قد لا تكون متسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المنظمة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ولذا على الإدارة إقامة التوازن في مثل هذا الموقف.
3. حتى يمكن الوصول للأهداف فلا بد من توضيح الأهداف، فوضع الأهداف التي تطالب بمجهود أكبر تجعل المنظمة تحاول أن تبذل أقصى جهود ممكنة.
4. تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
5. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
6. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعايير للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
7. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكانن قوته ونقاط ضعفه.

8. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ همهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانيات المنظمة المتاحة.
9. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة - (al-Mubidin., 2013).

أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية

1. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة لا تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة (al-Salim, 2009).
2. تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
3. تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
4. يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية : تتحقق الأهداف من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيطت به لتحقيقها.
5. تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السلمية والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
6. تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها : تساهم الأهداف في بيان العلاقات بين العاملين وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

7. الأهداف في وضع المعايير والمقاييس هي: التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
8. الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

يوجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

1. القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية .
2. الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
3. الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .
4. الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة (Abu Bakr, 2004).

الأهداف الاستراتيجية والوسائل اللازمة لإنجازها

يحدث التداخل بين الأهداف الاستراتيجية والوسائل اللازمة لإنجازها وذلك لأن كل هدف يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق هدف استراتيجي آخر وهذا الهدف بدوره قد يكون وسيلة لتحقيق أعلى منه وهكذا

وعلى هذا الأساس فان المخطط عندما يضع أهداف يجد نفسه امام سلسلة من الأهداف التي تنطلق من الأسفل إلى الأعلى ، ويتداخل بعضها مع البعض كونها أهداف ووسائل في ان واحد (Marsiy, 2011).

أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من اجل تحديد الأهداف الاستراتيجية وتلخص بما يلي :

1. أسلوب المشاركة: ويراد بها المشاركة اكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل ولهذا فان إشراكهم جميعا في صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المنظمة إلى واقع أفضل.

2. دراسة الحالة: إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معنية داخل المنظمة أو إخراجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس إدارتها ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال ذلك.

3. فرق العمل: بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الاستراتيجية وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف وقد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المنظمة ويرسم له أهدافه الاستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه الأهداف وتألفها.

4. العصف الذهني: حيث يصار إلى وضع الأهداف الاستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع الأهداف الاستراتيجية المناسبة للمنظمة مستندة على خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة .

5. مجموعة التركيز: حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة.

6. أسلوب دلفي: يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الاستراتيجية بصياغة مقترحة للأهداف الاستراتيجية كلاً يعمل على انفراد وتجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع مجتمعة على كل

الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى لتتبعها مراجعة ثانية وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معنية للأهداف. ولغرض الدراسة الحالية، لقد تم الاعتماد على ما أورده دراسة (Qadih, 2014) بخصوص الأهداف الاستراتيجية، وهي:

الابتكار

أن قابلية الابتكار هي القدرة علي توليد أفكار جديدة يمكن ان تفي الاحتياجات المدركة أو الاستجابة للفرص من قبل المنظمة. وتعد القابلية للابتكار خطوة أولى للإبداع، وهذه الظاهرة ضرورية جدا لنجاح المنظمة على المدى الطويل، إذ أنها تساهم في البدء من أجل التغيير في المنظمة باعتبار أن الأفراد والمجموعات و الأقسام يعملون في بيئة تتسم بالتجديد والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة (Qadih, 2014).

الإنتاجية

تعد الإنتاجية من الأهداف الأساسية التي في إطارها تتحقق الكثير من الأهداف الأخرى، لذلك تحاول المنظمات الارتقاء بإنتاجية الموارد وإنتاجية العاملين و الإنتاجية على المستوى الكلي للمنظمة، والإنتاجية ببساطة مقياس نسبي حيث المخرجات الى المدخلات التي ساهمت فيها؛ كذلك الإنتاجية هي عبارة عن علاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد، بعبارة أخرى الإنتاجية حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات (Qadih, 2014).

المسؤولية الاجتماعية

عرف بيتر دراكر المسؤولية الاجتماعية بأنها هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه؛ وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة (Madi, 2014).

التنمية المستدامة

من وجهة نظر منظمة الأغذية والزراعة العالمية (FAO) فإن التنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. إن تلك التنمية المستدامة في الزراعة والغابات والمصادر السمكية تحمي الأرض والمياه والمصادر الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية.

منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف عن دور الاداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فالبحوث الوصفية تهدف الى اكتشاف الوقائع، ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كمياً أو نوعياً، وتقوم بكشف الظاهرة، وكيف وصلت إلى صورتها الحالية، وتحاول التكهن والتفسير والتحليل للوصول إلى النتائج والحقائق المطلوبة، وبما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بماضي الظاهرة، وحاضرها، ومستقبلها.

ومن هنا فإن الباحث سيعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة موضوع البحث، لكي وصف وتحليل وتفسير النتائج التطبيقية للبحث والتي سوف يبنى عليها الباحث توصياته والإجابة على تساؤلات بحثه والتحقق من نتائج الاستجابات.

الخاتمة

قد لاحظ الباحث ان الدراسات السابقة تعددت محاورها وتساؤلاتها فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وركزت بعض الدراسات على الأداء الوظيفي واخرى على الاهداف الاستراتيجية، واستنتج الباحث اهمية موضوع الاداء الوظيفي والاهداف الاستراتيجية وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه الاداء الوظيفي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد أثبتت دراسات سابقة بأن هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية ومن ضمنها دراسة (Ba'amar, 2016). وبناء على تلك الدراسات, استنتج الباحث أن الأداء الوظيفي له تأثير كبير على الأهداف الاستراتيجية، حيث كلما كان الأداء الوظيفي فعالاً، كلما كانت نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية مرتفعاً.

REFERENCES

- Abdul Muhsin, Tawfiq Muhammad. (2002). *Taqyim al-'ada', madakhil jadidah li 'ilm jadidah*. Isklandariyyah: Dar al-Fikr al-'Arabiyy.
- Abdul al-Qadir, Salihi. (2013). *Taqyim ada' al-'alamin bi istikhdam bitaqah al-ada' al-mutawazin, al-jazaiz, al-jazaiz*. Algeria: University of Kasidi Merbah Ouargla.
- Abu Bakr, Mustafaa Mahmud. (2004). *Al-Marji' fi al-tafkir al-istiratiji wa al-idarah* Al-Iskandariyyah: Dar al-Jami'iyyah.
- Abu Hatab, Musaa. (2009). *Fa'iliyyah nizam taqyim al-ada' wa atharuh 'ala mustawa ada' al-'alamin*. Gaza: Islamic University.
- Abu Madi, khalid. (2007). *Mu'awiqat taqyim ada' al-mu'amalat fi al-jami'at al-Filastiniyyah wa subul 'ilajih*. Master Thesis. Islamic University of Gaza.
- Abu Shaykhah, Nadir 'Ahmad. (2010). *Idarah al-mawarid al-bashariyyah*. Jordan, Amman: Dar Safaa Publishing & Distribution.
- Akashah, As'ad. (2008). *Athara al-thaqafah al-tanzimiyyah ala mustawa al-wazifi. Dirasah tatbiqiyyah ala syarkah al-ittisalat fi filastin*. Master thesis. Gaza, Palestine.
- Al-Balawi, Muhammad Sulaiman. (2008). *Al-Tamkin al-idari wa 'alaqatuh bi al-ada' al-wazifi lada mu'allimi al-madaris al-hukumiyyah fi muhafazah al-wajh – al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah min wjiah nazarihim*. Master thesis, Jami 'ah Mu'tah, Kuliyyah al-'Ulum al-Tarbawiyyah.
- Al-Ghawayzi, 'Uthman Bilaqasum. (2016). *Nizam al-ma'lumat al-idarah wa ta'thir 'ala idarah al-mawarid al-bashariyyah wa al-ada' al-wazafi fi jihaz tanfiz mashru'at al-iskan wa al-murafiq fi Libya*. Nilai: Islamic Science University of Malaysia.
- Al-Jawhari, Abu Nasr Isma'il ibn Hammad. (2011). *Al-Sihhah taj al-lughah wa Sihhah al-'Arabiyyah*. Bayrut: Dar al-'Ilm li al-Malayiyyin
- Al-Kabisi, Salah Aldiyn. (2008). *Idarat al-ma'rifat*. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.
- Alkhalifat, Ziad Saeid. (2007). *Al-Thaqafat wa dawruha fi raf'i mustawaa al-'ada'i. Muqadimat min muqadimat min fiat darajat almajstir fi al-'ulum*. Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.

- Al-Mubidin. (2013). *Al-Qiyadah al-idariyyah bayn al-tabaduliyyah wa al-tahwiliyyah wa athariha fi tanfiz al-ahdaf al-istirajiyyah li wizarah al-bai'ah al-'Urduniyyah. Dirasah maydaniyyah fi al-sharikat al-sina'iyyah al-kabirah.* Jordan: Al-Zaytoonsh University of Jordan.
- Al-Sharif, Ali ibn Fahid inb Fahd al-Fi'r. (2011). *Al-Tadwir al-wazifi min wjiah nazr ru'asa' al-aqşam al-akadimiyyah bi al-Jami'ah al-Sa'udiyyah.* Dirasat 'Arabiyyah fi al-tarbiyyah wa 'ilm al-nafs. Al-Sa'udiyyah.
- Alssalim, Muayid Saeed. (2009). *Idarat al-mawarid al-bashariat madkhal istratiji takamli.* First edition. Amman: Ithraa Publishing House.
- Alsukarinuh, Bilal khalf. (2009). *Al-Tatwir al-tanzimi wa al-idari.* Amman: Al-Masirah Publishing & Distribution House.
- Ashour, Ahmed Sakr. (2005). *Al-Suluki al-insaniy fi al-munazzamat.* Alexandria: University Knowledge House.
- Ba'amar. (2016). *'Alaqah al-ada' al-wazafi bi al-ada' al-mu'assasi wa atahruhu fi tahqiq al-ahdaf al-istratijiyyah dirasah midaniyyah fi 'ainah min al-sharikat al-sina'iyyah bi muhafizai zifar fi Saltanah 'Ummah.* Sultanate of Oman: Dhofar University.
- Badr, Rashshad Mahmud. (2009). *Darajatan tuafir mabadi al-jawdat al-shsamilat fi namudhaj taqvim al-ada' al-wazifi.* Gaza: Islamic University of Gaza.
- Bernand, M. (1992). *Les Tableaux de bord sociaux: pilotage, animation, décision.* French. Paris: Nathan.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice.* 4th Edition. Palgrave. Basingstoke.
- Abd Alqadir, Salihi. (2013). *Taqyim ada' al-'amilin bitaqat al-ada' al-mutawazin.* Ouargla: University of Kasdi Merbah.
- 'Awad, Tariq. (2005). *Dirasatan tatbiqiatan 'alaa qita' ghazat.* Master thesis. Gaza, Islamic University of Gaza.
- Fawtoh Sihr Muhammad, al-Qutb Muhyiddin. (2013). *Athar mumarrasat idarah al-mawarid al-basyariyyah 'ala ta'lim wan namu al-'alamin. Al-Majallah al-Urduniyyah li al-'Ulum al-Tatbiqiyyah,* vol. 5 (1).
- Hussein, Sahra. (2013). *Qias tathir dughut al-'amal fi al-mustawa al-wazifii. Majalat Jami'at Baghdad li-'Ulum al'Iqtisadiyyat.* Journal of Economic Sciences, Issue, 6. Baghdad: Baghdad University
- Jibiyn, Abd al-Wahhab. (2009). *Taqyim al-ada' fi al-sadat al-sihyat bimudiriya al-shuwawn bimuhafazat al-tayif.* Syria: St. Clements International University, 44- 45.
- Kaufman BA, et al. (2003). *A function for the mitochondrial chaperonin Hsp60 in the structure and transmission of mitochondrial DNA nucleoids in Saccharomyces cerevisiae.* *Journal of Cell Biology.* Nov 10; 163(3): 457–461.

- Madi, Khalil. (2014). Ab'ad bay'ah al-'amal al-madiyyah wa al-ma'nawiyyah wa dawruha fi tahsin kifa'ah al-ada' al-wazafi li al-'alamin: Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-Jami'ah al-Falestiniyyah. *Al-Majallah al-'Alamiyyah li al-Dirasat al-Tijariyyah wa al-Ba'iyyah*,. 5(1), 367-392.
- Mahir, 'Ahmad. (2005). *Kayfiat al-ta'amul mae idarat dughut al-'uml*. Alexandria: University House.
- Mangaleswaran, T., & Kirushanthan, Kirthiga. (2015). *Job Description and job specification. A study of selected organization in Srilanka*. Department of Economics and Management. Faculty of Business Studies. Vavuniya Campus of the University of Jaffna. SriLanka
- Marsiy, Wafa' Hasan. (2011). Al-'Adalat al-akadimiyyah li 'uduw ha'ah al-tadris madkhal li tahqiq jawdat al'ada' al-akadimiy al-jami'i al-waqi' wa subul al-taf'ili. *Journal of Modern Education Association*, 4, 9, Cairo: Association for Modern Education.
- Martory, B., Crozer, D. (2002). *Gestion des ressources humains - pilotage social et performanc. imprimerie chirat*. Paris: Dunod.
- Martory, Bernand. (1992). *Les Tableaux de bord sociaux: pilotage, animation, décision*. French, Paris: Nathan.
- Masyi Wali, 'Adnan. (2011). *Taqyim al-'ada' al-wazafi*. <https://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/topics/74097/downloads#https://kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/36443>
- Qadih, Amani. (2014). *Istratijiyyah tamkin al-mawarid al-bashariyyah wa 'alaqaha bi tahqiq al-ahdaf al-istratijiyyah fi al-banuk al-Islamiyyah bi Ghazah..* Gaza: Islamic University.
- Shaqdam , Eizat Wakharun. (2011). *'Athar al-tanmiat a-l'idariat 'alaa al-'ada' al-wazifii fi a-lwizarat al-hukumiat al-'amilah fi muhafazat Nablus*. Master Thesis. Nablus: An-Najah University.
- Syami, Solihah. (2010). *Al-Manakh al-tanzimi wa ta'thir 'ala al-'ada' al-wazifi li al-'alamin*. Master thesis. Jami'ah Bumrdas, al-Jaza'ir.
- Sultan, Mohammed Saeed. (2004). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah*. Alexandria: New University House.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. New York: McGraw Hill Higher Education.