

أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي:  
دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية

**The impact of job performance planning in improving government institutional performance: An applied study on Palestinian ministries and governmental institutions**

منذر صبحي عبدالله السقا<sup>1\*</sup>، عبد الرحمن محمد عبدالله حمدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة المالية ، فلسطين، munther.alsaqqa@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة البطانة، السودان، Abohamdi1972@gmail.com

النشر: 2023/09/30

القبول: 2023/06/30

الاستلام: 2023/3/28

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS). وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني، وأن المؤسسة الحكومية تضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية بدرجة كبيرة، وتتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة بدرجة كبيرة.

**كلمات مفتاحية:** التخطيط، تخطيط الأداء الوظيفي، الأداء الوظيفي، الأداء المؤسسي الحكومي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of the application of job performance planning in improving the institutional performance of the Palestinian ministries and governmental institutions, through the analysis of the job performance planning stage. The comprehensive survey method was used in collecting and analyzing data, and to answer the study questions, the statistical package for social studies (SPSS) program was used.

The most important results of the study are the existence of an effect of applying job performance planning in improving the Palestinian governmental institutional performance, and that the governmental institution sets specific and measurable goals at all administrative levels to a large extent, and there are clear and specific performance indicators to measure the results required to be achieved by employees in the ministry to a large extent.

**Keywords:** Planning, Job performance planning, Job performance, Governmental institutional performance.

## 1. المقدمة:

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطور وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة كثير من التحديات، كما تتجه معظم الدول، للقيام بعملية إصلاحات لتحسين الأداء وتطوير "ثقافة الأداء" في المؤسسات العامة بشكل مستمر لرفع مستوى تقديم الخدمات إلى المستفيدين بفعالية وكفاءة، وتكون أكثر استجابة لحاجاتهم، والاعتماد على الكفاءة والفعالية والاقتصاد في استخدام الموارد، وخفض التكاليف، وزيادة جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى المساءلة والشفافية والاستجابة السريعة لحاجات المواطنين، والصدق والاستقامة والوفاء لمبادئ العدالة وعدم التحيز وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع كافة، إذ يدعي أنصار الإدارة العامة الجديدة أن هذا النهج، والنتائج الموجهة، وسيلة لتحقيق الأداء في القطاع العام.

تتوجه الدول النامية نحو إعطاء القطاع الحكومي مزيداً من العناية والرعاية في إدارة أنشطته وموارده الإنتاجية بشفافية عالية، وتتعاظم اهتمامات مؤسسات التمويل بشأن ضرورة إعادة هيكلة القطاع الحكومي بكل تقسيماته وتنظيماته المركزية والمحلية لأغراض إضفاء صفة التميز والريادة للوحدات الحكومية عند إنتاج وتقديم خدماتها السيادية والاجتماعية والاقتصادية، وتعد أنظمة إدارة الأداء أداة أساسية تستخدمها المؤسسات لترجمة استراتيجيات العمل إلى نتائج عملية، وتؤثر أنظمة إدارة الأداء على "الأداء المالي"، والإنتاجية، وجودة الخدمة أو المنتج، ورضا العميل، ورضا الموظف عن العمل، إن أنظمة إدارة الأداء تدفع وتقود الأساليب الثقافية التي تزيد الأساسات البشرية لأقصى درجة، وبالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية، نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي كان خلفها إدارة أداء مؤسسي فاعل، ودون وجود أهداف واضحة ومحددة ومؤشرات ومقاييس لها لا يمكننا فهم أو معرفة أي شيء، ولا يمكن الوصول لأي نجاح ولا نستطيع معرفة ما إذا كانت كل مؤسسة حكومية تسير في الاتجاه الصحيح أو لا من أجل تحقيق هدف تحسين الأداء المؤسسي.

وتتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء الوظيفي، والمراجعة المرورية للأداء وتقييم الأداء السنوي، وتعد مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي هي المرحلة الأولى والأساسية في نظام إدارة الأداء، والتي كلما كانت صحية وشاملة ومتكاملة فيسهل إجراء المرحلتين التاليتين وهما المراجعة المرورية للأداء، وتقييم الأداء السنوي، ومن هنا يأتي هذا البحث لتحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

## 1.1 مشكلة البحث:

بالنظر والاطلاع على أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية ومقارنة بعضها ببعض، ومقارنتها بنظيراتها في الدول الأخرى أو القطاع الخاص نجد ضعفاً نسبياً في أدائها العام، وأيضاً يكثر الحديث في وسائل الإعلام المحلية، وخاصة الإعلام الجديد عن الأداء الحكومي سواء بالإيجاب أم السلب، دون أن يكون هذا الرأي مبنياً على معلومات رسمية أو محصلة لنتائج أنظمة إدارة الأداء الحكومي، ومن هنا نجد أن هناك حاجة ضرورية لوجود معلومات عن الأداء في المؤسسات الحكومية، لذلك يأتي هذا البحث للإجابة عن السؤال التالي: ما أثر تطبيق تخطيط إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي في فلسطين؟

## 2.1 أهمية البحث:

أدى تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي إلى نجاح نظم إدارة الأداء الوظيفي، الأمر الذي له أثراً كبيراً على أداء الوحدات الحكومية، وأصبح هناك اهتمام كبيراً وطلب متزايد في كل دول العالم بشأن الأدوات والأساليب المتعددة التي يجري استخدامها لإدارة أداء الإدارة العامة ورصده وقياسه وتقييمه، وهو ما يعتبر جزئياً استجابة لجهود إصلاح الإدارة العامة، ومع تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي ستمتلك المؤسسات الحكومية أداة قوية تساعد في تغيير ثقافة هذه المؤسسات إلى ثقافة محورها الأداء وموجهة نحو النتائج وتحقيق الأهداف، وتنبثق أهمية البحث من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.

- الأهمية العلمية: يكتسب البحث أهميته العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال تخطيط الأداء الوظيفي وأثره على تحسين الأداء المؤسسي، كما يؤمل أن يؤدي هذا البحث إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي، وكذلك ثقل المعرفة والأدب العربي بنتائج فكري مهم ومؤثر في تحسين في مجال تخطيط الأداء الوظيفي.

- الأهمية العملية: تتمثل أهمية البحث من الناحية العملية في تقديم المساعدة للمسؤولين في القطاع الحكومي في مجال تخطيط الأداء الوظيفي في ضوء ما يتوصل إليه البحث من نتائج، كما يأتي هذا البحث محاولة جادة للوقوف على أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومن ثم فإن هذا البحث سوف يساهم في تبصير الإدارة الحكومية والمهتمين بالأداء الحكومي من الجهات التشريعية والرقابية والسياسية والمجتمع المدني بشأن ضرورة استخدام نظم إدارة الأداء الحديثة والمستخدمة في كثير من دول العالم، أو تطويرها بما يتلاءم مع البيئات الفلسطينية المتعددة والمعقدة بهدف تحسين أداء المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يحقق أهداف المؤسسات الحكومية في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين ويؤدي إلى تحسين رضا المواطنين بشأن الأداء المؤسسي الحكومي.

### 3.1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### 4.1 فرضيات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن التساؤلات ولقياس أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

### 5.1 منهجية البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة؛ بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح فيزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وبناء على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من الجهات الرئيسية المعنية بتخطيط الأداء الوظيفي الحكومي وهم موظفو الفئة العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقام الباحث باستخدام طريقة الحصر "المسح" الشامل، إذ تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وتم إجراء التحليل الإحصائي عليها، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### - مصادر البيانات الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### - مصادر البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والتي صممت خصوصاً لهذا الغرض.

## 6.1 حدود الدراسة:

تشمل الدراسة الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة في فلسطينية، كما تقتصر الدراسة على تحليل نظم إدارة الأداء المستخدمة في الوزارات والمؤسسات الحكومية خلال الفترة من عام 2020م إلى 2022م.

## 7.1 الدراسات السابقة:

يعد تخطيط الأداء الوظيفي أسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية ظهر مع حداثة تطبيق نام إدارة الأداء الوظيفي، ما يستوجب الاطلاع على الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما احتوت عليه من تجارب للعديد من الدول فيما يخص تخطيط الأداء الوظيفي، ومن خلال البحث والاطلاع تمثلت أبرز الدراسات السابقة التي تخدم هدف الدراسة بما يلي:

- دراسة البواردي (2022م)، بعنوان "واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين، وقياس مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء الوظيفي وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف، وضعف الرضا بشكل عام عن ميثاق الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة زيادة مستوى جاهزية الجهات الحكومية لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها وقياس أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي، وتنفيذ برنامج للمديرين لإكسابهم مهارة إعداد ميثاق الأداء الوظيفي وتقييمه والتغذية الراجعة وبناء خطة تطوير الموظفين.

- دراسة المطلق (2021م)، بعنوان "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية" هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية نقدية لتجربة إدارة الأداء في الخدمة المدنية الأمريكية، والخدمة المدنية في المملكة المتحدة، وكذلك تجربة إدارة الأداء في القطاع العام السعودي، وتحديد متطلبات نجاح واستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام، كما استخدمت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتماداً على المنطق؛ وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن وجود لائحة لإدارة الأداء الوظيفي من أهم متطلبات نجاح

ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ للمساعدة في تقديم القيمة المضافة في استثمار الموارد البشرية، مع وجود جهة إصلاحية مختصة بتقديم اللوائح والأدلة الإرشادية المرتبطة بأنظمة إدارة الأداء لتترجم اللوائح النظامية إلى واقع عملي، كما أن التشاركية والاتفاق مطلب أساسي في فلسفة إدارة الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة التحول المتدرج من المركزية إلى اللامركزية المنضبطة في الصلاحيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إطار واضح من المسؤولية والمساءلة، والاهتمام بتطوير قيادة قادرة ومؤهلة لديها الجدارات اللازمة للتعامل مع إدارة الأداء.

- دراسة أبوليفة (2021م)، بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين" دراسة ميدانية لدور تمييز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمييز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، والمهارات الإدراكية في جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة تطبيقية لها، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية بالترتيب (تخطيط الأداء، ثم تقييم الأداء، ثم تحسين الأداء، وأخيراً التغذية الراجعة) والمهارات الإدراكية للعاملين، وأن تخطيط الأداء يأخذ اهتماماً من قبل إدارة جامعة الجوف، وأن تخطيط الأداء المطلوب والنتائج المرغوب فيها تكون أكثر فعالية عندما يتم دمجها مع التغذية الراجعة لمتابعة التقدم في تحقيق هذه الأهداف، وأن إدارة الجامعة تركز الاهتمام على تخطيط الأداء، وتحسين الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة دعم عملية تخطيط الأداء من قبل الإدارة العليا من خلال الاعتماد على أساليب حديثة في تخطيط الأداء من خلال التخطيط المرن للأداء، والاهتمام بعملية التغذية الراجعة عن الأداء.

- دراسة بن خيرة، وبوخلوة (2021م)، بعنوان "أثر إدارة العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرب في الجزائر" هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام أبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً متوسطاً عموماً بإدارة أداء العاملين من خلال أبعادها (تخطيط الأداء، وتنفيذ الأداء، وتقييم الأداء، ومراجعة الأداء)، إذ إنها تولي اهتماماً حسناً لبعدها تخطيط الأداء، بينما كان الاهتمام بالأبعاد الأخرى متواضعاً وأقلها بعد تقييم العاملين، وأن جميع أبعاد إدارة أداء العاملين لها أثر إيجابي في الأداء الوظيفي، وأن المؤسسة استطاعت توظيف تقييم الأداء، وكذلك تنفيذ الأداء في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الأداء ومراجعة الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتعديل معايير الأداء وفقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة، والعمل على تشجيع العاملين على

الإبداع في أداء وظائفهم، وتقديم حوافز لهم بهذا الخصوص، ووضع معايير ومؤشرات واضحة لجميع العاملين تخص أداءهم.

- دراسة شيخ ديب، وماخوس، ونيري (2021م)، بعنوان "العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة تشرين بسورية" هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين في جامعة تشرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة تتألف من (150) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد نظام إدارة الأداء المتمثلة في (تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ووجود إطار عام للكفاءة، والربط بين الأداء والنتائج، وإتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية، والقدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتدني والعاملين ذوي الأداء المرتفع، ونظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين في جامعة تشرين، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بجميع أبعاد نظام إدارة الأداء وتحقيق التكامل بين جميع هذه الأبعاد، ما يساعد إدارة الجامعة التعرف على العاملين ذوي الأداء الضعيف أو المنخفض من أجل تمهينهم وتدريبهم وتحسين مستوى أدائهم، والتعرف على العاملين ذوي الأداء المتميز للاستفادة منهم في فرص الترقية المستقبلية، ما ينعكس في النهاية على تحسين أداء العاملين في الجامعة، ومن ثم تحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها بفاعلية عالية.

- دراسة بلقاسم، وعبد السلام، وعزيز (2020م)، بعنوان "أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة في الجزائر" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام إدارة الأداء البشري في سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد مستوى تطبيق نظام إدارة الأداء البشري من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء البشري وسلوك المواطنة التنظيمية فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- فرع ولاية النعامة والبالغ عددهم (95) عاملاً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق نظام إدارة الأداء البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية النعامة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، كما أظهرت النتائج أيضاً أن نظام إدارة الأداء البشري بجميع أبعاده المتمثلة في (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، توجيه الأداء، مكافآت الأداء، تحسين الأداء) يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان من أهم توصيات الدراسة

تعميم نظام إدارة الأداء البشري على كافة مديريات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الجزائر، وضرورة تجسيد حالة التوافق والتكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- دراسة القيسي (2016م)، بعنوان "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي" بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب في العراق"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام ممارسة إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة طبقت على عينة بلغت (100) مفردة من مديري الفروع ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب من موظفي الهيئة العامة للضرائب في بغداد، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية الراجعة)، كما بينت النتائج ضعف علاقة الارتباط بين بعد تميز المرؤوسين وبين أبعاد إدارة الأداء، إذ إن العلاقة الارتباطية الضعيفة بين تخطيط الأداء وتميز المرؤوسين تعود لتجنيب العاملين مشاركتهم إدارتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ما يجعلهم غير متمكنين من الإبداع والتميز، وكان من أهم توصيات الدراسة زيادة اهتمام الهيئة العامة للضرائب بعملية تخطيط الأداء، وتفعيل مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة، ما يحفزهم على الإبداع والتميز.

- دراسة (Edgar, Hollandsworth, 2021)، بعنوان "مأسسة إدارة الأداء: دروس لقادة الحكومة من قانون تحديث الأداء الحكومي والنتائج الأمريكي لعام 2010"، هدفت الدراسة إلى استكشاف الظروف المؤسسية والشروط التنظيمية التي تؤثر في أشكال ودرجة إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسة إدارة الأداء في الوكالات الأمريكية، وتقييم درجة الاعتماد والاستخدام لنظام إدارة الأداء فيها، وقد استخدمت الدراسة كلاً من النمذجة الإحصائية والتقاطع المنهجي بتحليل مقارن للبيانات من مجموعة بيانات مسح اتحادية كبيرة للمديرين في 2017م، التي قدمها مكتب مساءلة الحكومة الأمريكي، والمقابلة الاستقصائية، وكان من أهم نتائج الدراسة أهمية توفر مجموعة من الشروط التنظيمية مثل: وضوح الأهداف، والتزام القيادة العليا، وثقافة التمكين والمساءلة، وتدريب الموظفين، والقدرة على تقييم بيانات الأداء بمن في ذلك الموظفين والتكنولوجيا، ونضج مقاييس الأداء ومستوى الاستخدام لها، وجودة وتوقيت معلومات الأداء لإضفاء الطابع المؤسسي على نظام إدارة الأداء في الوكالات الحكومية الأمريكية، وأن القادة الفيدراليين يجب أن يستمروا في تحويل ثقافات الوكالة لتصبح أكثر توجهاً نحو النتائج، وكان من أهم توصيات الدراسة التأكيد على التزام كبار القادة الموثوق بهم لإدارة الأداء داخل الوكالات الفيدرالية، وغرس الشعور بالمساءلة والتمكين في ثقافة وكالتهم، وتفويض أكبر قدر ممكن من السلطة لمديري نظام إدارة الأداء الفيدرالي الوظيفي، ويجب أن يكون الهدف النهائي للقادة الفيدراليين هو تحقيق التنفيذ الكامل لممارسات إدارة الأداء التي تسمح للقادة بتركيز انتباههم على الأولويات الأخرى لوكالاتهم، واستخدام معلومات الأداء كأداة مفيدة لمزيد من فعالية الإدارة العامة.



- دراسة (Harahap,Rudy Mahani, 2018) ، بعنوان "التكامل على المستوى الفردي والتنظيمي في نظم إدارة الأداء داخل القطاع العام الأندونيسي"، هدفت الدراسة إلى الإسهام في الأدبيات المتعلقة بالتكامل في تطوير نظم إدارة الأداء من خلال الفحص الشامل لكيفية الأبعاد المختلفة لنظم إدارة الأداء والمشاركة في دمج أنظمة إدارة الأداء على المستويين التنظيمي والفردي، واستخدمت الدراسة النهج النوعي (الواقع النقدي) في دراسة حالة تفسيرية، وتم جمع البيانات من خلال أرشيف البيانات الإلكترونية، والمستندات الإلكترونية، والمطبوعات والمقابلات المكتوبة عبر الإنترنت وجهاً لوجه، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تحقيق تكامل نظم إدارة الأداء على المستويين التنظيمي والفردي أثر في الثقافة التنظيمية، وأن المؤسسة استخدمت تكامل نظم إدارة الأداء لتغيير ثقافة الموظفين نحو الثقافة القائمة على الأداء، ومشاركة في توقيع عقود خطة الأداء التنظيمية والفردية، وكان من أهم توصيات الدراسة تشجيع وتعزيز أنظمة إدارة الأداء المتكاملة كأداة لتغيير الثقافة التنظيمية، والنظر في العوامل السياقية لنظام إدارة الأداء بدلاً من التركيز بشكل أساسي على الإدارة الداخلية.

- دراسة (Torneo Ador, 2016) ، بعنوان "إدارة وتقييم الأداء الحكومي في كوريا الجنوبية: التاريخ والممارسات الحالية"، هدفت الدراسة إلى مناقشة نظام إدارة أداء حكومة كوريا الجنوبية، وتمت الدراسة من خلال إجراء مقارنات واسعة للتمييز بين نظام إدارة وتقييم الكوري مع نظيره الأمريكي من خلال الاستناد إلى مراجعة التقارير الحكومية والوثائق والتشريعات والمقالات البحثية ولا سيما التقييمات من قبل المسؤولين الحكوميين والعلماء الكوريين والغربيين، وكان من أهم نتائج الدراسة أن إصلاحات القطاع العام التي اعتمدها الحكومة الكورية في مجال إدارة الأداء وتقييمه تحمل طابع الإدارة العامة الجديدة الأمريكي والغربي وتنفيذها في ظل البيئة الكورية التي تعتمد على المركزية من أعلى إلى أسفل، وأن الحكومة الكورية نجحت في تأسيس نظام شامل وفعال لإدارة وتقييم الأداء، باستخدام منصة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، وتشمل تحديات التنفيذ قضايا تتعلق بجودة عقود الأداء وخطط إدارة الأداء؛ وقلّة استخدام نتائج تقييم الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة بذل مزيد من الجهد للتغلب على معوقات التحول من نظام مركزي هرمي ومن أعلى إلى أسفل إلى نظام ديمقراطي قائم على الجدارة والأداء، وتعزيز الثقة كعامل رئيس في نظام إدارة الأداء، وتغيير الثقافة التنظيمية نحو الأداء والنتائج.

- دراسة (Procedia, 2012) ، بعنوان "العوامل التنظيمية التي تؤثر في نظام إدارة الأداء في مؤسسة التعليم العالي في جنوب شرق آسيا"، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تنفيذ نظام إدارة الأداء (PMS) في جنوب شرق آسيا، وفحص العوامل التنظيمية التي تؤثر في (PMS)، وتبنت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام الاستبانات الموزعة على (123) أكاديمياً عبر جامعة في ماليزيا، وتم إجراء تحليل العامل باستخدام تقنية تحليل المكونات الأساسية (PCA) لتحديد صحة

بناء العوامل التي تؤثر في (PMS)، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك خمسة عوامل داخلية أثرت في نظام (PMS) في المؤسسات العامة، وهي القيادة والتزام الإدارة الداخلية، والموارد الداخلية، والثقافة الموجهة نحو الأداء، ومشاركة الموظفين، ونضج نظام إدارة الأداء، وكان من أهم توصيات الدراسة اتخاذ مزيد من الإجراءات والتطويرات من قبل الجامعة لدفع نظام إدارة الأداء إلى الأمام من أجل تحسين أدائها.

- دراسة (Chandrasekhar, 2008)، بعنوان "إدارة الأداء في الحكومة في الهند"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الأداء في حكومة الهند، وتحديد بعض الاهتمامات والقضايا الرئيسية في نظام إدارة الأداء في حكومة الهند، وكان من أهم نتائج الدراسة غياب التحديد الكمي للأهداف والتقييم مقابل تحقيق الأهداف على المستوى الفردي، كما أن معايير الأداء غير واضحة، وكذلك عدم وضوح الأهداف من خطط العمل، وكان من أهم التوصيات ضرورة وضع أهداف وأولويات تتماشى مع خطط الحكومة، ويجب ربط الإسهامات الفردية بالأهداف الاستراتيجية.

#### - التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة واقع تخطيط الأداء الوظيفي كمرحلة أولى وأساسية في دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي في الإدارة العامة في كثير من الدول العربية والأجنبية، وبينت تزايد اهتمام الدول بتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي، ووضع أدلة استرشادية لهذا الغرض، وقد أظهرت الدراسات تزايد اهتمام الدول في مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة العامة الجديدة التي تركز على النتائج والمخرجات وتحقيق الأهداف بدلاً من التركيز على المدخلات والعمليات لتحسين الأداء المؤسسي الحكومي وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز مستوى ثقة الشعوب بكفاءة وفعالية أداء حكوماتها.

وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وكان معظمها دراسات استكشافية، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وتأتي هذه الدراسة لتستكمل الدراسات السابقة إذ أنها تقوم بتحديد أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، بغرض مساعدة الوزارات والمؤسسات الحكومية في تحسين أدائها المؤسسي، وقد تميزت الدراسة بتحليل متغيرات الدراسة كميًا من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة وتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة كميًا، كما أنها أول دراسة تتناول أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في إضافات جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في مجال إدارة الأداء الوظيفي.

#### 2. الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء:

نفذت كثير من الدول أنظمة إدارة الأداء، على أمل تحسين الفعالية التنظيمية، إذ أصبحت أنظمة إدارة الأداء شائعة الاستخدام في كثير من الحكومات والمؤسسات العامة والمؤسسات الدولية، فالمؤسسة التي تعمل بشكل جيد هي التي تحقق أهدافها بنجاح، كما تكتسب إدارة الأداء زخماً متزايداً في القطاع العام وخاصة في العقدين الأخيرين من الزمن، إذ إنها نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، وكانت إدارة الأداء أحد المحركات الرئيسة لإصلاح القطاع العام في السنوات الأخيرة، من خلال استيراد ممارسات إدارية من القطاع الخاص إلى القطاع العام، وقد دعت الإصلاحات جميعها إلى تحسين جودة الأداء في الخدمات العامة، وخلق أشكال جديدة من العلاقة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، وأنواع جديدة من التنظيم والمساءلة، وتم نقل إصلاحات الإدارة العامة بطرق متنوعة إلى أنظمة الدولة ذات الاقتصاديات النامية، ومن ثم كانت هناك زيادة كبيرة في استخدام أنظمة إدارة الأداء في القطاع العام.(Fatile,2015, p78)

## 1.2 مفهوم الأداء:

إن أصل كلمة "أداء" يعود إلى اللغة اللاتينية وهي كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت من اللغة الإنجليزية كلمة PERFORMANCE (بن تقات، 2011م، ص240)، ويقصد بالأداء؛ المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، كما يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة؛ تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة(تبوك، 2016م، ص201)،

## 2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، ولنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، ويعد الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على ثلاثة أبعاد جوهرية ومتربطة ومتكاملة وهي:(عبد الرحمن، 2014م، ص146).

- الأداء الفردي: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها، والتي تسهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية: وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

- **الأداء المؤسسي:** الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية.

### 3.2 مفهوم إدارة الأداء:

التعريف المباشر لإدارة الأداء هو أنها "اتخاذ إجراءات منهجية لتحسين الأداء التنظيمي والجماعي والفردية". (Armstrongs, 2010, p253)، وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إدارة الأداء على أنها "دورة الإدارة التي في ظلها يتم تحديد أهداف وغايات الأداء، ويتمتع المديرون بالمرونة لتحقيقها، ويتم قياس الأداء الفعلي والإبلاغ عنه، وهذه المعلومات تغذي القرارات المتعلقة بالبحث والتصميم والعمليات والمكافآت أو العقوبات". (Sackey, 2017, p9)

### 4.2 مفهوم نظام إدارة الأداء الحكومي:

هو عملية إدارة شاملة ومتكاملة وديناميكية وموجهة نحو النتائج، التي تؤكد على الاستراتيجية التنظيمية والوحدة الموضوعية وكذلك تنفيذها والوفاء بها (Tan, 2015, p190)، وعرف أيضاً بأنه أدوات إدارية يقوم من خلالها صانعو السياسات و/أو المديرون بتحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد المعايير المتوقعة فيما يتعلق بالمعايير، وتطبيق الأدوات لتحفيز المديرين والموظفين على تلبية المعايير المتوقعة. (Andrews, 2014)

### - مبادئ إدارة الأداء الحكومي:

حددت اللجنة الاستشارية الوطنية لإدارة الأداء الأمريكية مبادئ إدارة الأداء كما يلي:  
(National Performance Management Advisory Commission, 2010 p8-10)

1. التركيز على النتائج يتخلل الاستراتيجيات والعمليات والثقافة التنظيمية والقرارات.
2. المعلومات والأهداف والأولويات والأنشطة ذات الصلة بأولويات ورفاهة الحكومة والمجتمع.
3. المعلومات المتعلقة بالأداء شفافه ويسهل الوصول إليها واستخدامها وفهمها.
4. تتوافق الأهداف والبرامج والأنشطة والموارد مع الأولويات والنتائج المرجوة.
5. القرارات والعمليات مدفوعة ببيانات دقيقة وذات مغزى في الوقت المناسب.
6. الممارسات مستدامة بمرور الوقت وعبر التغييرات التنظيمية:
7. إدارة الأداء تحول المنظمة وإدارتها وسياسة صناعة العمليات للتركيز على النتائج.

## - إطار إدارة الأداء الحكومي الجديد:

حدد دليل منظمة العمل الدولية الصادر إطار عملية إدارة الأداء الحكومي كما يلي:

(International Labour Office, 2009, p1-2)

1. توحيد الجهود الفردية من أجل تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة.
2. مناقشة الموظفون في عملهم على فترات منتظمة وتوضيح ما هو متوقع منهم وتطويرهم.
3. العمل بين المديرين والموظفين لتحقيق أهداف مشتركة، وللهامهم وتدريبهم بشكل أكبر.
4. التبادل ثنائي الاتجاه بين المسئول والموظف، والحوار المستمر ومشاركة الموظف.
5. ربط النتائج الفردية وخطط العمل بنتائج الوحدة أو النتائج التنظيمية المنشأة.
6. مناقشات الأداء بشكل مستمر وتسجيل نتائج هذه المناقشات رسمياً، وتجري في بداية العام لتحديد النتائج المتوقعة والكفاءات الرئيسية المطلوبة لتحقيق المخرجات، ثم في منتصف العام لاستعراض التقدم المحرز ما ابل ما تم التخطيط له في بداية العام، وأخيراً في نهاية العام لتقييم النتائج المحققة على المخرجات والكفاءات المختارة.

## - عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الأداء الحكومي:

خلصت دراسة تمت على عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الأداء، في تحديد (13) عامل نجاح شائعاً في هذا المجال وهي كالاتي:(الحارثي، 2016م، ص269-270)

1. مدى ارتباط النظام باستراتيجية المؤسسة.
2. المراقبة المستمرة لتطبيق النظام وجودة التقارير.
3. التزام ودعم الإدارة العليا للنظام.
4. وجود عناصر مؤهلة لإدارة النظام.
5. وجود بنية تحتية قوية لنظم المعلومات ودعم فعال.
6. آلية تحفيز للموظفين وربط الحوافز بالأداء المتميز.
7. تواصل فعال في مختلف مستويات المؤسسة.
8. جودة تصميم النظام وتكامله مع الأنظمة الأخرى.
9. وضوح الأهداف والفوائد المرجوة من النظام.
10. مشاركة الموظفين في تطوير واستخدام النظام.
11. تدريب وتوعية الموظفين للتعامل مع النظام.
12. إدارة فعالة للبيانات في المؤسسة.

13. إدارة تغيير فعالة للمشروع.

## 5.2 مبادئ نظام إدارة الأداء المطبق في البيئة العربية:

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى المبادئ التالية: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2012م، ص 8)

أولاً: التوافق الاستراتيجي: ويقصد به تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والجهة التي يعمل بها الموظف بشكل خاص.

ثانياً: الإدارة بالأهداف: وتعني إشراك الموظف في عملية التخطيط ووضع الأهداف وتحقيق الارتباط بأهداف مؤسسته الاستراتيجية، كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة، ما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

ثالثاً: التغذية الراجعة: ويقصد به تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم، وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

رابعاً: العلاقة التكاملية (التبادلية): وتعني ربط الأداء بالحوافز والعلاوات، وفرص الترقية والتدريب والتطوير، إذ يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.

خامساً: العدل والمصداقية: ويقصد به إرساء نظام إدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية، من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة.

## 3. تخطيط الأداء الوظيفي:

إن عملية تخطيط الأداء الوظيفي يتم تحديدها استناداً إلى مجموعة من المدخلات الداعمة لأداء الموظف وهي: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2020م، ص 22):

1. المشاريع والمسئوليات والمهام المنوطة بكل موظف.
2. الخطة التشغيلية والاستراتيجية لكل جهة اتحادية.
3. إطار الكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية.
4. إطار الكفاءات التخصصية.

وتبدأ هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام، إذ يتم الاتفاق فيها بين الرئيس المباشر والموظف على وضع الأهداف وتحديدها، إضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف، والمتوقع منه أن ينجزها مع نهاية السنة، وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي، ويجب أن يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر، مع الأخذ في الحسبان أن تخطيط الأداء متاح طوال العام؛ ما دامت طبيعة عمل الموظف تستدعي

إضافة أو تعديل أو حذف أهداف طوال العام كمرونة متاحة للموظف والرئيس المباشر، وقبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي يتعين أولاً على الجهات الاتحادية اعتماد خططها الاستراتيجية وتعميمها ورفعها في نظام إدارة الأداء المحوسب، وذلك ليتسنى للموظفين إسقاط الأهداف المؤسسية كجزء ذي رابط وثيق من أهدافهم الفردية.

### 1.3 إسقاط الأهداف:

تهدف عملية إسقاط الأهداف إلى التوافق والانسجام التام بين الخطة الاستراتيجية من جهة؛ وإدارة الأداء من جهة أخرى، كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً من مستوى إلى آخر إلى أسفل الهرم، والتي تتم من خلال الخطوات الآتية: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2020م، ص 24):

أولاً: تحميل الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لكافة الوحدات التنظيمية الحكومية من خلال نظام إدارة الأداء الإلكتروني.

ثانياً: يجتمع وكيل الوزارة مع وكلاء الوزارة المساعدين (التابعين له) ومن في حكمهم بهدف مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الاستراتيجية المعتمدة أصلاً في كل جهة اتحادية، والتي تم تحميلها على نظام إدارة الأداء الإلكتروني سابقاً لمواءمة الأهداف والمهام اللاحقة والتي سوف تنبثق عن إدارة أداء الموظفين التابعين لهم مع الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: يقوم وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمه في كل جهة اتحادية بالاجتماع مع مديري الإدارات التابعين له وفقاً للهيكل التنظيمي لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة للاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية، وتظهر الأهداف بصورة تلقائية في النظام وفقاً للوحدة التنظيمية التابع لها الموظف.

رابعاً: يكرر مديرو الإدارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم الدور ذاته من حيث الاجتماع مع رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو المشرفين لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة للاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة، والتي تظهر بصورة تلقائية في النظام.

خامساً: يتولى كل رئيس مباشر بعد ذلك الاجتماع مع موظفيه للاتفاق معهم على الأهداف الفردية التي تم اختيارها من النظام استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم الرئيسة وأهداف الوحدات التنظيمية التابعين لها، مع مراعاة الفروق الفردية في مستوى الأداء والتقييمات السابقة، فإن لم يتم اعتماد الأهداف من قبل الرئيس المباشر، يتم رفع الأهداف إلى الرئيس التالي للاعتماد.

### 2.3 إعداد وثيقة الأداء السنوي:

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات وهي تحديد الأهداف، وتحديد وزن الأهداف، وتحديد الكفاءات السلوكية، وتحديد الكفاءات التخصصية، وإدارة الأداء للموظفين لفئة المشاريع كالاتي: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2020م، ص 25-28):

#### أ- تحديد الأهداف:

لغايات البدء في إعداد وثيقة الأداء السنوي، يعقد اجتماع بين كل من الموظف والرئيس المباشر في بداية السنة، وذلك لمناقشة الأهداف والكفاءات التي يتوقع من الموظف المعني إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة، والاتفاق عليها، ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر شريطة أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير (SMART) الأهداف الذكية، والتي يقصد بها أن تكون وفق المواصفات التالية: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2020م، ص 25):

- محددة: أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.
- قابلة للقياس: يجب أن تكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.
- قابلة للتحقق: يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق، وقابلًا للتفعيل والتطبيق، وذا جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.
- ذات صلة: أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الاتحادية لتحقيقها.
- الإطار الزمني: يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيقه الهدف.

#### ب- تحديد وزن الأهداف:

ينبغي لكل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة، وتكمن أهمية هذا الوزن فيما يلي: (نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، 2020م، ص 25):

- عرض الأهمية النسبية لكل هدف مقارنة بالأهداف الأخرى خلال الأشهر التالية.
- إظهار وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
- أن يكون الحد الأدنى لوزن الهدف (10%) والحد الأعلى (25%).
- إذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى، يتوجب على الرئيس المباشر والموظف إدراك أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد تحقيق إنجازاتهم.
- يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان لأهمية الأهداف (100%).



- يمكن للرؤساء المباشرين والموظفين الاعتماد على بنك الأهداف الذكية ضمن نظام إدارة الأداء الإلكتروني لربط الأهداف الفردية بالمبادرات والبرامج المؤسسية ولضمان تحسين وتوحيد صياغة الأهداف المتوافقة مع استراتيجية الحكومة.

### ج- تحديد الكفاءات السلوكية:

بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها، ينبغي لكل رئيس مباشر أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمؤسسه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات رقم (4.5)، كما ينبغي للموظف والرئيس المباشر الرجوع في هذا الشأن إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية المتوافق مع نموذج الإمارات للقيادة الحكومية من أجل الاطلاع على جميع الكفاءات والمستويات المهنية المقابلة لها بشكل عام والالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً لدرجته الوظيفية بشكل خاص.

د- تحديد الكفاءات التخصصية: بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف والكفاءات السلوكية، يتعين على كل رئيس مباشر أن يتفق مع الموظف على الكفاءات التخصصية مع الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل درجة وظيفية

### 3.3 خطوات تنفيذ عملية تخطيط الأداء الوظيفي:

يشتمل تطبيق عملية تخطيط الأداء على الخطوات التالية: (دليل إدارة الأداء 2018م،

ص 16-26)

أ- الإعلان عن بدء انطلاق دورة إدارة الأداء: تعلن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية في الوقت المناسب لكل الموظفين المعنيين عن بدء عملية إدارة الأداء، ويتضمن الإعلان جدول إدارة الأداء الذي تم اعتماده، ومعالم محددة تتصل بدورة إدارة الأداء مثل (تاريخ محدد لتسليم موثيق أداء الموظفين، تاريخ بداية تقييم الأداء نصف السنوي وتقييم أداء نهاية العام، جدول مفصل لاجتماعات التقييم التي تعقدها لجنة إدارة الأداء)، وكل الروابط ذات الصلة بالنماذج والأدوات التي يتم استخدامها في العملية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نماذج لميثاق الأداء ليقوم المديرين بتعبئتها، وتقوم أيضاً بتحديد المدير المناسب لتقييم الموظف.

ب- جمع المعلومات المطلوبة لتحديد أهداف مرحلية وأهداف نهائية للموظفين: يحتاج المديرين الذين سيقدّمون تقييماً لموظفيهم أن يبدؤوا في جمع المعلومات التي تساعد في تحديد أهداف أداء موظفيهم، وتتضمن هذه المعلومات:

- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية أو القسم: إذ يجمع المدير هذه الأهداف كي تساعد في ذكر أهداف الأداء التي يمكن تحديدها للموظف.

- أوجه التحسين عند الموظفين: يستطيع المدير توظيف التقييمات السابقة لتمكنه من تحديد الأهداف التي ستساعد الموظفين في تحسين الأمور التي تستلزم التحسين لديهم.

ج- اقتراح أهداف نهائية لأداء للموظفين، ووضع أهداف مرحلية وتحديد نسب الأهمية: يستطيع المدير مستعيناً بالمعلومات التي حصل عليها أن يستكمل تعبئة نموذج "ميثاق الأداء"، ويتضمن نموذج ميثاق الأداء من عنصرين:

- أهداف الأداء للموظف ("ماذا" ينجز)، والكفاءات/ السلوكيات **The What** ("كيف" ينجز) **The how**: ولا بد أن توافق الأهداف معايير الأهداف الذكية "SMART"، وسيحتاج المدير أن يحدد هدفاً مرحلياً لكل من الأهداف النهائية "الذكية" التي تم وضعها، إذ إن الأهداف المرحلية هي التي سيجتهد الموظفون لتحقيقها على مدار العام، كما يتم في هذه الخطوة تحديد الكفاءات الجوهرية والكفاءات الفنية.

- تحديد أهمية نسبية لكل هدف من الأهداف: يحدد المدير نسبة مئوية لكل هدف بحسب أهميته، وعادة يتم اختيار الأهداف بناء على أهمية كل هدف، وقد تكون النسب المئوية للأهداف متساوية أو متفاوتة ولكن في جميع الحالات يجب أن يكون مجموعها 100%.

د- مراجعة مسودة "ميثاق الأداء" بمعرفة المدير: بمجرد أن ينتهي المدير من مسودة نموذج ميثاق الأداء، ينبغي أن يشاركها مع الموظف ويعقد اجتماعاً لمناقشة المحتوى، وقبل الاجتماع ينبغي للموظف أن يراجع المسودة جيداً، وأن يفكروا معاً إن كان هناك أية أهداف يرغبون في إضافتها، بناء على احتياجاتهم التطويرية.

هـ- مناقشة مسودة "ميثاق الأداء" مع الموظف: يجتمع المدير والموظف لمناقشة محتوى الميثاق، والاتفاق على المجموعة النهائية من الأهداف العامة والمرحلية من ميثاق الأداء للعام القادم، ويجب أن يوقع المدير والموظف على ميثاق أداء الموظف في نهاية هذا الاجتماع، ولا بد أن يفعل المدير على الأخص ما يلي:

- شرح ومناقشة كل هدف من أهداف الأداء، وكذلك الأهداف المرحلية مع الموظف.

- مناقشة أي أهداف إضافية مقترحة يبرزها الموظف.

- الاتفاق مع الموظف على أهداف الأداء العام.

- شرح الكفاءات/ السلوكيات المتوقعة من الموظف على مدار عام من الأداء.

و- اعتماد الإدارة العليا "ميثاق الأداء": على المدير إرسال ميثاق الأداء النهائي لرئيسه حتى يعتمده، وفي حالة عدم اعتماد رئيسه لميثاق الأداء، فعلى المدير أن يتعامل مع التحفظات ويقوم بالإصلاحات اللازمة، ويتم إرسال ميثاق الأداء إلى الموارد البشرية بمجرد اعتماده.

ز- حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات: مع اقتراب مواعيد تسليم موثيق الأداء، ترسل إدارة الموارد البشرية تنبيهات للمتابعة بحيث لا يتم تخطي مواعيد التسليم، يجب أن يتم إرسال التنويه الأول قبل آخر موعد للتسليم بأسبوع واحد، ويتم إرسال التنويه الآخر قبل الموعد بيومين، وإن لزم الأمر تتابع إدارة الموارد البشرية - بشكل فردي - مع المديرين الذين لا يزالوا عليهم إرسال موثيق أداء موظفيهم، ولا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع

وتخزين موثيق الأداء التي يسلمها المديرون، وعندما يتم تسلم جميع موثيق الأداء تكون عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف قد اكتملت.

#### 4- تحسين الأداء المؤسسي:

إن التحسين المستمر هو نظام منهجي لتحليل البيانات ومعرفة الأسباب الرئيسية والمشكلات، وفهم واستقراء المتغيرات المستقبلية، وبالتالي الاستجابة لهذه المتغيرات بناء على هذه المعطيات، كما يتضمن توفير قنوات التغذية الراجعة للاستفادة من المعلومات والنتائج التي استخلصت من عمليات الدراسة والتحليل، وتركز عملية التحسين المستمر في إطار الجودة والأداء المؤسسي على الارتقاء بمستوى رضا متلقي الخدمة من خلال التحسينات المستمرة والمتزايدة على العمليات، بما في ذلك القضاء على الأنشطة والتغييرات غير الضرورية، وتتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية والانتقال إلى مستويات أداء تفوق بكثير العمليات الحالية.

#### 1.4 أهداف وآلية عمل التحسين المستمر للأداء المؤسسي:

الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة أو الخدمة من خلال اتباع الآليات التالية: (الركابي، 2004م، ص97)

- استخدام تقنية المقارنة المرجعية للبحث عن أفضل التطبيقات والممارسات ما بين المؤسسات المتنافسة بما يحقق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس.
- تحسين العمليات بكفاءة وفعالية والقابلية للتعديل.
- الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليصها أو التخلص منها.
- توقع احتياجات متلقي الخدمة لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.

#### 2.4 فوائد عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي:

- تحقق عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي الفوائد التالية: (محمد، 2019م، ص16)
- تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق نتائج متميزة في أداء الإدارات والوحدات التنظيمية.
  - الاستفادة القصوى من طاقات الموارد البشرية وخبراتها، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق.
  - المحافظة على رضا المتعاملين، والتأكيد على الإبداع والتعلم المستمر.
  - إجبار الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب والمرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسة واستمرارها.

- تصحيح إجراءات العمليات من بداية تنفيذها قبل حدوث في الأخطاء.

## 5. الدراسة الميدانية وتحليل النتائج:

استعرض الباحث ضمن الدراسة الميدانية منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وكذلك خصائص مجتمع الدراسة وأهم نتائج التحليل الإحصائي وفق ما يلي:

### 1.5 منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مجموعة من المصادر وهي المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة إذ لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وكذلك المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### 2.5 عينة الدراسة وحدودها:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) استبانة، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم ادخالهم في التحليل النهائي للدراسة، وتشمل الدراسة كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية في فلسطين - المحافظات الشمالية فقط، وذلك لصعوبة التنقل والتواصل مع المحافظات الجنوبية في الوطن بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة.

### 3.5 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" لتستقر في صورتها النهائية على (34 فقرة)، وتم استخدام المقياس من (1-10) لفقرات الاستبانة، على أنه كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة، والعكس صحيح

### 4.5 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014م، ص14)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### أ- صدق الاستبانة من خلال آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (22) من المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والعمل الحكومي، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب- صدق المقياس:

- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020م، ص 85)، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: الاتساق الداخلي لـ "تأثير تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي الحكومي"، ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخطيط الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخطيط الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل بيرسون لارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	تمتلك الوزارة لائحة واضحة ومحددة لإدارة الأداء الوظيفي.	.796*	0.000
	توجد في الوزارة جهة مختصة بتقديم الأدلة الإرشادية لتطبيق الأنظمة المعتمدة.	.701*	0.000
	توفر الوزارة دليلاً إرشادياً لتطبيق أنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي.	.837*	0.000
	يترجم الدليل الإرشادي أنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي إلى إجراءات عملية يسهل فهمها وتطبيقها.	.761*	0.000
	يحدد ميثاق الأداء السنوي الأهداف المطلوب من الموظفين إنجازها.	.850*	0.000
	تتوافق أهداف الموظف مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	.797*	0.000
	تساعد الأهداف الموظف على تحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية.	.827*	0.000
	تشارك الوزارة الموظفين في عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف.	.828*	0.000
	يوجد تحديد كمي للأهداف المنوي تحقيقها على المستوى الفردي في الوزارة.	.826*	0.000
	يتفق الرئيس المباشر والموظف على تحديد أسلوب وآلية إنجاز الأداء المطلوب.	.851*	0.000
	تضع الوزارة أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية.	.817*	0.000
	تتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة.	.783*	0.000
	تشارك الإدارة العليا في الوزارة الموظفين في تصميم نظام إدارة الأداء الوظيفي.	.887*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	تعزز الإدارة العليا في الوزارة لدى الموظفين ثقافة الأداء الموجهة نحو النتائج وقياسها.	.857*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخطيط الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### المحور الثاني: الاتساق الداخلي لـ "تحسين الأداء المؤسسي الحكومي"

جدول: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشجع قانون الخدمة المدنية الموظفين على العمل بجدارة لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في الأداء.	.636*	0.000
2.	أدى الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء إلى تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.	.780*	0.000
3.	يوفر نظام الموارد البشرية الإلكتروني معلومات ملائمة وموثوقة عن أداء الموظفين تساهم في تحسين أداء الوزارة.	.740*	0.000
4.	يملك المديرون في الوزارة القدرة على توظيف بيانات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.	.654*	0.000
5.	تؤثر سياسات الموارد البشرية الحكومية إيجاباً على أداء الموظفين في الوزارة.	.821*	0.000
6.	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تقييم الأداء الوظيفي كمصدر رئيس لتحسين أداء الموظفين فيها.	.842*	0.000
7.	يساهم فهم الموظفين لإجراءات إدارة وتقييم الأداء الوظيفي في تحسين أداء الوزارة.	.934*	0.000
8.	تساهم التغذية الراجعة من المواطنين في السعي المستمر لتحسين الأداء في الوزارة.	.809*	0.000
9.	يساهم تقبل الموظفين لعمليات التغيير من نظام تقييم الأداء إلى نظام إدارة الأداء في تحسين أداء الوزارة.	.709*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
10.	تعزز الوزارة ثقافة الأداء لدى الموظفين بما يحقق تحسين أدائها.	.865*	0.000
11.	تمتلك الوزارة بنية تحتية قوية لنظم وتكنولوجيا المعلومات لتحسين نتائج أدائها.	.694*	0.000
12.	يعزز تحديد الصلاحيات لكل موظف من دافعيتهم نحو إنجاز أفضل مستوى من	.638*	0.000
13.	تشجع الوزارة الموظفين على إعداد البحوث والدراسات التي تسهم في تحسين أدائها المؤسسي.	.630*	0.000
14.	تأخذ الوزارة بنتائج وتوصيات البحوث والدراسات المتعلقة بتحسين الأداء فيها.	.767*	0.000
15.	تعمل الوزارة باستمرار على إلغاء الأنشطة والإجراءات غير الضرورية لتحسين الأداء فيها.	.802*	0.000
16.	يحقق التواصل بين الإدارة العليا والموظفين في الوزارة الرضا الوظيفي لدفعهم نحو تحسين أدائهم.	.808*	0.000
17.	يسهم استخدام إدارة الموارد البشرية التكنولوجية الحديثة في تحسين أداء الوزارة.	.842*	0.000
18.	تعزز الوزارة مبدأ النزاهة والشفافية عند حدوث إخفاقات في أداء الموظفين.	.717*	0.000
19.	ترسخ الوزارة ثقافة التمكين والمساءلة لدى المستويات الإدارية المختلفة فيها.	.795*	0.000
20.	تمتلك الوزارة سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الشكاوى والمقترحات المقدمة لتحسين الأداء.	.725*	0.000

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

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### - الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، فهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

جدول (5.6): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	المجال
0.000	.945*	تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي
0.000	.936*	تحسين الأداء المؤسسي الحكومي

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

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

#### - ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة "استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018م، ص3)"، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's Coefficient، وكانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الأداء الوظيفي	14	0.960
تحسين الأداء المؤسسي الحكومي	20	0.961
جميع فقرات الاستبانة معاً	34	0.9605

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.960، 0.961)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.9605)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق الاستبانة وثباتها، ما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### - اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو عدمه، وكانت النتائج كما هي في الجدول التالي:



جدول: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تخطيط الأداء الوظيفي	0.950	0.327
تحسين الأداء المؤسسي الحكومي	0.836	0.487
جميع المجالات معاً	0.835	0.488

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، إذ تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

5.5 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- المقياس المعتمد في الدراسة: لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي: (مركز الإحصاء - أبو ظبي، 2017م، ص 27)

جدول: يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جداً
أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جداً

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة المتوسط وهي 4.6 أو لا، فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة المتوسط وهي 4.6 أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة المتوسط، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة المتوسط، وذلك من خلال قيمة

الاختبار؛ فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة المتوسط والعكس صحيح.

#### - اختبار فرضية الدراسة:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.  
أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل "تطبيق تخطيط إدارة الأداء الوظيفي"

ولاختبار هذه الفرضية تم تحليل فقرات المجال الأول، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة المتوسط وهي 4.6 أو لا، كما يلي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختباراً لكل فقرة من فقرات مجال تخطيط الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك الوزارة لائحة واضحة ومحددة لإدارة الأداء الوظيفي.	7.34	2.03	73.44	7	كبيرة	13.57	0.000
2.	توجد في الوزارة جهة مختصة بتقديم الأدلة الإرشادية لتطبيق الأنظمة المعتمدة.	7.38	2.06	73.82	6	كبيرة	13.67	0.000
3.	توفر الوزارة دليلاً إرشادياً لتطبيق أنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي.	6.99	2.13	69.91	13	كبيرة	10.50	0.000
4.	يترجم الدليل الإرشادي أنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي إلى إجراءات عملية يسهل فهمها وتطبيقها.	6.90	2.08	69.02	14	كبيرة	10.13	0.000
5.	يحدد ميثاق الأداء السنوي	7.01	2.04	70.13	11	كبيرة	11.10	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	الأهداف المطلوب من الموظفين إنجازها.							
6.	تتوافق أهداف الموظف مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	7.22	1.69	72.18	9	كبيرة	15.22	0.000
7.	تساعد الأهداف الموظف على تحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية.	7.59	1.48	75.91	3	كبيرة	21.24	0.000
8.	تشارك الوزارة الموظفين في عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف.	7.49	1.73	74.93	4	كبيرة	17.29	0.000
9.	يوجد تحديد كمي للأهداف المنوي تحقيقها على المستوى الفردي في الوزارة.	7.09	1.85	70.93	10	كبيرة	12.92	0.000
10.	يتفق الرئيس المباشر والموظف على تحديد أسلوب وآلية إنجاز الأداء المطوب.	7.44	1.75	74.44	5	كبيرة	16.65	0.000
11.	تضع الوزارة أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية.	7.91	1.51	79.07	1	كبيرة	23.90	0.000
12.	تتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة.	7.65	1.66	76.53	2	كبيرة	19.43	0.000
13.	تشارك الإدارة العليا في الوزارة الموظفين في تصميم نظام إدارة الأداء الوظيفي.	7.01	2.00	70.09	12	كبيرة	11.29	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
14.	تعزز الإدارة العليا في الوزارة لدى الموظفين ثقافة الأداء الموجهة نحو النتائج وقياسها.	7.25	1.73	72.50	8	كبيرة	15.18	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.31	1.46	73.06		كبيرة	18.52	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " تضع الوزارة أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية" يساوي 7.91 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي هو 79.07%، وهو أعلى درجة موافقة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرجع ذلك إلى التزام كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية بإعداد الخطة التشغيلية السنوية وشمولها لكافة المستويات الإدارية فيها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يترجم الدليل الإرشادي أنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي إلى إجراءات عملية يسهل فهمها وتطبيقها" يساوي 6.90 أي أن الوزن النسبي هو 69.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهي أقل درجة موافقة، ويرجع ذلك إلى ضعف اهتمام الوزارات والمؤسسات الحكومية بالأدلة الإرشادية التي تترجم الأنظمة إلى إجراءات عملية يسهل فهمها وتطبيقها .
- وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمجال "تخطيط الأداء الوظيفي" يساوي 7.31 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 73.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وبذلك يتبين أن تخطيط الأداء الوظيفي تتوفر بنسبة (73.06%) في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ ما يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البواردي، 2022م)، التي توصلت إلى ضعف جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف، واتفقت أيضاً مع دراسة (المطلق، 2021م)، التي توصلت إلى أن وجود لائحة لإدارة الأداء الوظيفي من أهم متطلبات نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع وجود جهة إصلاحية معنية بتقديم اللوائح والأدلة الإرشادية المرتبطة بأنظمة إدارة الأداء لتترجم اللوائح النظامية إلى واقع

عملي ، واتفقت أيضاً مع دراسة (أبوليفة، 2021م) التي توصلت إلى أن تخطيط الأداء المطلوب والنتائج المرغوب فيها تكون أكثر فعالية عندما يتم دمجها مع التغذية الراجعة لمتابعة التقدم في تحقيق هذه الأهداف، واتفقت أيضاً مع دراسة (بن خيرة، وآخرون، 2021م) التي توصلت إلى أن الأهداف التي تضعها المؤسسة تتميز بوضوح نسبي للعاملين، واتفقت أيضاً مع دراسة (هولاند، 2021م) التي توصلت إلى أن وضوح الأهداف، والتزام القيادة العليا مهم لإضفاء الطابع المؤسسي على نظام إدارة الأداء، واتفقت أيضاً مع دراسة (حراهاب، 2018م) التي توصلت إلى أن تحقيق تكامل نظم إدارة الأداء على المستويين التنظيمي والفردى أثر في الثقافة التنظيمية وعمل على التخفيف من بعض الآثار السلبية للثقافة الوطنية على نظم إدارة الأداء، وأن المؤسسة استخدمت تكامل نظم إدارة الأداء لتغيير ثقافة الموظفين نحو الثقافة القائمة على الأداء، ومشاركة في توقيع عقود خطة الأداء التنظيمية والفردية، واتفقت أيضاً مع دراسة (تورنو، 2016م) التي توصلت إلى أن إصلاحات القطاع العام تعتمد على المركزية من أعلى إلى أسفل و دور القيادة العليا، وأن تحديات تنفيذ نظام إدارة الأداء تتعلق بجودة عقود الأداء وخطط إدارة الأداء، واتفقت أيضاً مع دراسة (بروسيديا، 2012م) التي توصلت إلى أن أهم العوامل التنظيمية الرئيسة أهمية في تنفيذ (PMS) وفعاليتها هي: مشاركة الموظفين، والثقافة الموجهة نحو الأداء، والتزام القيادة والإدارة الداخلية، والموارد الداخلية، ولم تتفق مع دراسة (شاندر، 2008م) التي توصلت إلى غياب التحديد الكمي للأهداف والتقييم مقابل تحقيق الأهداف على المستوى الفردي، كما أن معايير الأداء غير واضحة.

### ثانياً: تحليل فقرات المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي الحكومي):

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال تحسين الأداء المؤسسي الحكومي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يشجع قانون الخدمة المدنية الموظفين على العمل بجدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء.	6.77	1.89	67.68	14	كبيرة	10.03	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
2.	أدى الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء إلى تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.	6.29	2.05	62.94	20	متوسطة	5.75	0.000
3.	يوفر نظام الموارد البشرية الالكتروني معلومات ملائمة وموثوقة عن أداء الموظفين تسهم في تحسين أداء الوزارة	6.68	1.80	66.77	16	كبيرة	9.78	0.000
4.	يمتلك المديرون في الوزارة القدرة على توظيف بيانات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.	6.78	1.75	67.81	13	كبيرة	10.96	0.000
5.	تؤثر سياسات الموارد البشرية الحكومية إيجاباً على أداء الموظفين في الوزارة.	6.76	1.77	67.63	15	كبيرة	10.70	0.000
6.	تعتمد الإدارة العليا على تقارير تقييم الأداء الوظيفي كمصدر رئيس لتحسين أداء الموظفين فيها.	6.35	1.78	63.48	19	متوسطة	7.14	0.000
7.	يسهم فهم الموظفين لإجراءات إدارة وتقييم الأداء الوظيفي في تحسين أداء الوزارة.	6.90	1.85	68.97	11	كبيرة	11.32	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.8	تسهم التغذية الراجعة من المواطنين في السعي المستمر لتحسين الأداء في الوزارة.	7.09	1.79	70.94	8	كبيرة	13.30	0.000
.9	يسهم تقبل الموظفين لعمليات التغيير من نظام تقييم الأداء إلى نظام إدارة الأداء في تحسين أداء الوزارة.	7.05	1.76	70.49	9	كبيرة	13.16	0.000
.10	تعزز الوزارة ثقافة الأداء لدى الموظفين بما يحقق تحسين أدائها.	6.92	1.69	69.20	10	كبيرة	12.54	0.000
.11	تمتلك الوزارة بنية تحتية قوية لنظم وتكنولوجيا المعلومات لتحسين نتائج أدائها.	7.10	1.64	70.98	7	كبيرة	14.58	0.000
.12	يعزز تحديد الصلاحيات لكل موظف من دافعيتهم نحو إنجاز أفضل مستوى من الأداء.	7.58	1.48	75.80	3	كبيرة	21.08	0.000
.13	تشجع الوزارة الموظفين على إعداد البحوث والدراسات التي تسهم في تحسين أدائها المؤسسي.	6.60	1.97	66.03	17	كبيرة	8.39	0.000
.14	تأخذ الوزارة بنتائج وتوصيات البحوث والدراسات المتعلقة بتحسين الأداء فيها.	6.55	2.01	65.49	18	كبيرة	7.82	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
15.	تعمل الوزارة باستمرار على إلغاء الأنشطة والإجراءات غير الضرورية لتحسين الأداء فيها.	6.79	1.81	67.90	12	كبيرة	10.66	0.000
16.	يحقق التواصل بين الإدارة العليا والموظفين في الوزارة الرضا الوظيفي لدفعهم نحو تحسين أدائهم.	7.39	1.65	73.93	5	كبيرة	17.17	0.000
17.	يسهم استخدام إدارة الموارد البشرية التكنولوجية الحديثة في تحسين أداء الوزارة.	7.78	1.38	77.81	1	كبيرة	24.69	0.000
18.	تعزز الوزارة مبدأ النزاهة والشفافية عند حدوث إخفاقات في أداء الموظفين.	7.43	1.67	74.29	4	كبيرة	17.33	0.000
19.	ترسخ الوزارة ثقافة التمكين والمساءلة لدى المستويات الإدارية المختلفة فيها.	7.35	1.53	73.48	6	كبيرة	18.07	0.000
20.	تمتلك الوزارة سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الشكاوى والمقترحات المقدمة لتحسين الأداء.	7.67	1.68	76.71	2	كبيرة	19.27	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.99	1.36	69.92		كبيرة	16.44	0.000



### من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر " يسهم استخدام إدارة الموارد البشرية التكنولوجية الحديثة في تحسين أداء الوزارة." يساوي 7.78 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي هو 77.81%، وهو أعلى درجة موافقة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرجع ذلك لتوفر منظومة إلكترونية حديثة وموحدة لإدارة شئون الموظفين في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أدى الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء إلى تحسين الأداء المؤسسي للوزارة" يساوي 6.29 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي هو 62.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهي أقل درجة موافقة، ويرجع ذلك إلى حداثة تجربة الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء، إذ إنها لا تزال في مرحلة التحول، وتم البدء في الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في عام 2021م ولم تظهر أثر هذا الانتقال بعد.
- وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمجال "تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" يساوي 6.99 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 69.92%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وبذلك يتبين أنّ تحسين الأداء المؤسسي الحكومي يتوفر بنسبة (69.92%) في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ ما يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (المطلق، 2021م) التي توصلت إلى أن فعالية نظام إدارة الأداء تتطلب فتح قنوات تغذية راجعة ومشاركة جميع أصحاب العلاقة؛ بهدف التحسين وزيادة الفعالية العملية لنظام إدارة الأداء الوظيفي، واتفقت أيضاً مع دراسة (أبوليفة، 2021م) التي توصلت إلى أهمية التواصل الفعال داخل المؤسسة في تحقيق تميز العاملين، واتفقت أيضاً مع دراسة (هولاند، 2021م) التي توصلت إلى أن التغيير الثقافي مهم دائماً لإصلاح إدارة الأداء، وأن القادة يجب أن يستمروا في تحويل ثقافات المؤسسة لتصبح أكثر توجهاً نحو النتائج، واتفقت أيضاً مع دراسة (حراهاب، 2018م) التي توصلت إلى وجود دور لنظم إدارة الأداء لتغيير ثقافة الموظفين نحو الثقافة القائمة على الأداء، وكذلك الدور الكبير الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في ربط عناصر

نظم إدارة الأداء في المؤسسة، واتفقت أيضاً مع دراسة (القيسي، 2016م) التي توصلت إلى أن أخذ التغذية الراجعة على محمل الجد يسهم في تحقيق تميز الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضية الأولى:-

لمعرفة علاقة تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha \leq$ ) تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" Person، والنتائج موضحة في جدول (5.23).

جدول: يوضح معامل الارتباط بين تخطيط الأداء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.787*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مرحلة تخطيط الأداء وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

\* قيمة الارتباط: أكبر من 35: ارتباط مقبول، أكبر من 60: ارتباط قوي.

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

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.787، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: "يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) بين تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني"

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبوليفة، 2021م) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية بالترتيب (تخطيط الأداء، ثم تقييم الأداء، ثم تحسين الأداء، وأخيراً التغذية الراجعة) والمهارات الإدراكية للعاملين، واتفقت أيضاً مع دراسة (شيخ ديب، وآخرون 2021م) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة معنوية بين أبعاد نظام إدارة الأداء المتمثلة في (تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ووجود إطار عام للكفاءة، والربط بين الأداء والنتائج، وإتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية، والقدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتدني والعاملين ذوي الأداء المرتفع، ونظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين، واتفقت أيضاً مع دراسة (بلقاسم، وآخرون، 2020م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء البشري وكل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن

نظام إدارة الأداء البشري بجميع أبعاده المتمثلة في (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، توجيه الأداء، مكافآت الأداء، تحسين الأداء) يؤثر في سلوك المواطن التنظيمية، واتفقت أيضاً مع دراسة (القيسي، 2016م) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية الراجعة) ما يؤكد تماسك هذه الأبعاد بعضها مع بعض،  
تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

ولأغراض قياس التأثير الكمي لنتائج اختبار الفرضيات تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.24): تحليل الانحدار المتعدد - الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.863	3.538	0.000
تخطيط الأداء الوظيفي	0.175	2.865	0.005
معامل الارتباط = 0.869	معامل التحديد المعدل = 0.752		
قيمة الاختبار F = 226.234	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:  
تقييم الجودة الإحصائية للنموذج:

قبل استخدام النموذج في تفسير أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع لا بد من التأكد من صحة النموذج المقدر وجودته الإحصائية بشكل عام على النحو التالي:  
التحقق من الجودة الإحصائية للنموذج:

أولاً: معامل التحديد المعدل: معامل الارتباط = 0.869، ومعامل التحديد المعدل = 0.752 وهذا يعني أن 75.2% من التغير في تحسين الأداء المؤسسي الفلسطيني تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

ثانياً: اختبار F: قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 226.234، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

ثالثاً: اختبار T: نلاحظ أن قيمة اختبار T المحسوبة للمتغير المستقل هي ذات دلالة معنوية لأنها أقل من 5%، لذلك فإن المتغير المستقل الداخل في النموذج دالة إحصائياً.

نستنتج من نموذج الانحدار السابق ما يلي:

1. أن المتغير المستقل (تخطيط الأداء الوظيفي) يتأثر في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني
2. معادلة الانحدار هي:

$$\text{تحسين الأداء المؤسسي الحكومي} = 0.863 + 0.175 (\text{تخطيط الأداء الوظيفي})$$

وافقت هذه النتيجة مع دراسة (بن خيرة، وبخولة، 2021م) التي توصلت إلى أن تخطيط الأداء الوظيفي له أثر إيجابي في الأداء الوظيفي، وأن المؤسسة استطاعت أن تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال أبعاد إدارة أداء العاملين، وقد ظهر ذلك عبر توظيف تقييم الأداء، وكذلك تنفيذ الأداء في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الأداء ومراجعة الأداء، وقد ظهر ذلك عبر توظيف تقييم الأداء، وكذلك تنفيذ الأداء في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الأداء ومراجعة الأداء، ولم تتفق مع دراسة (أبوليفة، 2021م) التي توصلت إلى ترتيب تأثير مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي كما يلي: (تخطيط الأداء الوظيفي، ثم تقييم الأداء، ثم تحسين الأداء، وأخيراً التغذية الراجعة).

## 6. النتائج والتوصيات:

### 1.6 النتائج:

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة، فيما يلي أهم النتائج التي أسفرت عنها في هذا الخصوص:

1. وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.
2. تضع المؤسسة الحكومية أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية بدرجة كبيرة.
3. تتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة بدرجة كبيرة.
4. تساعد الأهداف الموظف على تحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية بدرجة كبيرة.
5. تشارك الوزارة الموظفين في عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف بدرجة كبيرة.
6. ضرورة ربط تخطيط الأداء الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية والأهداف التنفيذية للوزارة أو المؤسسة الحكومية.
7. أهمية مشاركة الموظفين في تخطيط الأداء الوظيفي.
8. ضرورة توفر بنية تكنولوجية قوية وتكامل نظام إدارة الأداء مع كافة الأنظمة المحوسبة المستخدمة في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
9. أهمية تدريب وتوعية جميع الأطراف على تخطيط الأداء الوظيفي بالشكل السليم.
10. تخطيط الأداء الوظيفي يزيد من قدرة المسائلة والمسئولية والشفافية بشأن نتائج الأداء الحكومية.

## 2.6 التوصيات: في ضوء النتائج السابقة، فيما يلي أهم التوصيات:-

1. الاهتمام في تخطيط الأداء الوظيفي دون اقتصار التركيز على مرحلة تقييم الأداء السنوي.
2. ضرورة تطوير قانون الخدمة المدنية، واللوائح التنفيذية له لتصبح أكثر توجهاً للنتائج.
3. العمل على توفير دليل استرشادي شامل مهني وعملي قابل للاستخدام والتنفيذ الناجح لتخطيط الأداء الوظيفي.
4. تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للوزارة أو المؤسسة الحكومية التي يعمل بها الموظف.
5. إشراك الموظف في عملية التخطيط ووضع الأهداف وتحقيق الارتباط بأهداف الوزارة الاستراتيجية، كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.
6. وضع برامج شاملة ومستدامة لتحسين الأداء المؤسسي الحكومي من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة لدى الوزارة وأصحاب المصلحة من الجهات السيادية والتشريعية والرقابية ومؤسسات المجتمع المدني.
7. تنفيذ دورات تدريبية لجميع المديرين والموظفين لتعريفهم بأهمية تخطيط الأداء الوظيفي وأهدافه ومراحل تنفيذه وإجراءاته، وتنفيذ برنامج خاصة للمديرين لإكسابهم مهارة إعداد ميثاق الأداء الوظيفي وتقييمه والتغذية الراجعة وبناء خطة تطوير الموظف بناء على نتائج تقييمه.
8. تقديم ورش تدريبية لجميع ذوي العلاقة لشرح كيفية صياغة الأهداف الوظيفية ومؤشراتها لترسيخ التغيير المأمول، والتأكيد على ربط الأداء بالنتائج لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي.
9. زيادة مستوى جاهزية الجهات الحكومية لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها وقياس أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي من خلال التأكيد على إشراك الموظفين مع المدراء في صياغة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ومعاييرها.
10. زيادة الاهتمام بدور الإدارة العليا وأهميته في دعم التطبيق الناجح لنظام إدارة الأداء، إذ أثبتت التجارب الدولية أن التنفيذ الناجح لنظام إدارة الأداء يبدأ من أعلى إلى أسفل.

## 6. المراجع:

### أولاً/المراجع العربية:

- أبوليفة، سناء مصطفى محمد. (2021م). العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، مجلة البحوث المالية، جامعة بورسعيد، (مج 22)، (ع 1).
- البواردي، فيصل بن عبدالله. (2022م). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (مج 15)، (ع 1)، لسنة (2022م).
- البحر، غيث والتنجي، معن (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.
- البحراوي، سيد(2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.
- بلقاسم، الشيخ، وعبد السلام، مخلوقي، وعزيز دحماني. (2020م). أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطن التنظيمية ، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة. مجلة البشائر الاقتصادية(مج 6)،(ع 2) لسنة (2020م).
- بن تقات، عبد الحق(2011م). مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مدخلات الملئقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ط2. جامعة ورقة.
- تبوك، محمد بن علي بن مسعود. (2016م). فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة-جامعة الزقازيق، (مج 38)، (ع 1).
- الحارثي، سالم جريب. (2016م). عوامل النجاح الحاسمة في تطبيق أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، (مج 37)، (ع 2)،(2017م).
- سامي بن خيرة، باديس بوخلوه. (2021م)، أثر إدارة العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرب في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (مج 8)، (ع 1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- شيخ ديب، صلاح محمد، وماخوس، ديمة، ونيري، محمد عادل. (2021م)، العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين: دراسة ميدانية في جامعة تشرين بسوريا، مجلة جامعة تشرين للعلوم الإدارية والقانونية، (مج 43)، (ع 4)، سوريا: جامعة تشرين.
- عبد الرحمن، عادل محمد محمد. (2014م). أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة- كلية التجارة جامعة سوهاج-مصر،(مج 28)، (ع 2).

القيسي، سنان فاضل حمد. (2016م). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة في العراق، مجلة والعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد(مج 22)،(ع 87) لسنة(2016م).

المطلق، نايف بن سلمان بن عبدالعزيز. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، (مج 41)، (ع 1)، لسنة (2021م).

مركز الاحصاء- أبو ظبي (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2012م). نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2020م). نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2020م). الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة.

وزارة الخدمة المدنية السعودية. (2016م). إدارة الأداء، الدليل الإرشادي للاتحة إدارة الأداء الوظيفي، المملكة العربية السعودية: الرياض.

### ثانياً/المراجع الأجنبية:

- Andrews, Rhys. (2014). *Performance Management and Public Service Improvement, Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Delivery*, Public Policy Institute for Wales Wales.
- Armstrong, Michael. (2010) *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*, London: Kogan.
- Chandrasekhar, Shri. (2008). *Performance management in Government India*, <https://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/3000/https://www.gov.scot/Topics/Research/About/Social-Research>.
- Edgar, Hollandsworth. (2021). *Institutionalizing Performance Management: Lessons for Government Leaders from the Government Performance and Results Act Modernization Act of 2010*, Dissertation submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Public Affairs.
- Fatile, Jacob Olufemi. (2015). *Performance Management Systems and Productivity in the Public Sector: Wither African Public Administration?*, Africa's Public Service Delivery & Performance Review.
- Harahap, Rudy Mahani. (2018). *Integration Organization and Individual Level Performance Management System Within The Indonesian Public Sectors*, A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfillment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy (PHD), Faculty of Business and Law.

- Procedia. (2012). *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*, The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management.
- Sackey, Lyndon N. A. (2017). *Performance Management Techniques in Public Sector*, Master Thesis, the University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration.
- Torneo Ador. (2016). *Government Performance Management and Evaluation in South Korea: History and Current Practices*.
- International Labour Office. (2009). *Performance Management Framework*.
- National Performance Management Advisory Commission. (2010). *A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving*.