



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بحث تخرج بعنوان

(الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء المنظمات)

دراسة تطبيقية في..ديوان محافظة بابل

قدم هذا البحث كجزء من نيل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالب :

رضا محمد بدة

اشراف الاستاذة :

ا.م اقداس الناصر

2023 م

1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَالَّذِينَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتْ
بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ)

سورة : الانفال

الاية : 63

الاهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص استاذي الفاضل (ا.م. اقداس الناصر) على مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكري موجه

(كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل)

المحتويات

6	المستلخص
7	المقدمة
8	المشكلة
8	الهدف
9	الاهمية
10	مفهوم الادارة الاستراتيجية
12	اهمية الادارة الاستراتيجية
13	تحديات الادارة الاستراتيجية
14	وظائف الادارة الاستراتيجية
15	مفهوم الاداء
16	انواع الاداء
19	دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء
20	فرضيات البحث
22	الجانب العملي
22	اداة البحث
23	مجتمع الدراسة
23	طريقة جمع البيانات
26	نتائج البحث
28	الخاتمة
29	الاستبانة
34	المصادر والمراجع

المستخلص

ركز البحث على إيضاح الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في الإدارة الاستراتيجية، وأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل جاد كأسلوب فعال لزيادة القدرات وتطوير الأداء في منظمات الأعمال , ويقدم مجموعة من الطرق لمساعدة المدراء لتكيف المنظمات التي يديرونها مع البيئه وصولا لاهداف المنظمة , ويؤكد على ان الادارة الاستراتيجية تعمل بأفضل حالاتها عندما تطبق من قبل كافة اعضاء المنظمة كفريق عمل واحد .

المقدمة :-

نظرا للتطورات السريعة والمستمره التي تواجه جميع المؤسسات في عصرنا الحديث عامه وخاصة , منتجة او خدمية العديد من الصعوبات .

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل .

كما ان تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات.

المبحث الأول / منهجية البحث العلمي

المشكلة

تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل التالي:

"ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء ومستقبل منظمات الاعمال "

هدف البحث

يهدف البحث الى :

1. معرفة ما هي الادارة الاستراتيجية ؟
2. تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في بناء المنظمات .
3. بيان اهمية الادارة الاستراتيجية في حياة المنظمات .
4. التعرف على تأثير الرؤية الاستراتيجية على المنظمات

أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وبين أداء المنظمات , فوجود علاقة إيجابية بينهما سوف يجعل المدراء يحققون نتائج مرضية لأهداف الموضوعه مما يقلل من الوقت والجهد.

المبحث الثاني

الادارة الاستراتيجية :-

تعتبر الادارة الاستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الاخر.

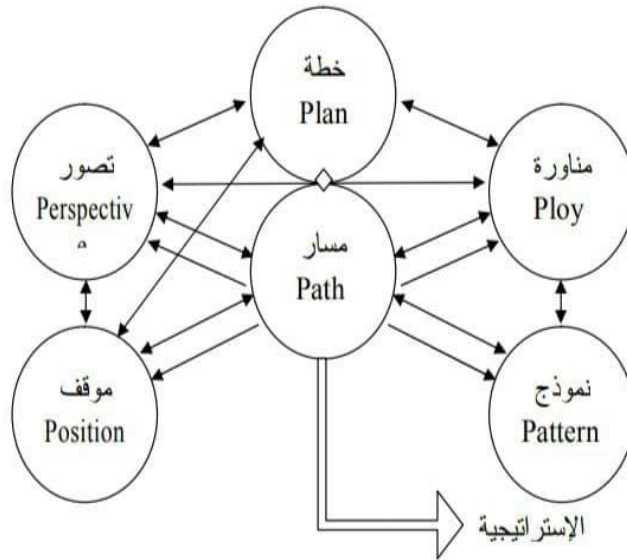
-مفهوم الادارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها: فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به berg Mintz والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها " خطة , مناورة, نموذج, وسيلة لتحقيق موقف, تصور لوجهة مستقبلية "، وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الاستراتيجية , حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد . " ps Five " وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية , إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (fiveps) قد

تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة ، والشكل (1) التالي يوضح الفكرة السابقة:

الشكل يوضح : (العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) - ط1، دار وائل للنشر عمان، 2004، ص.44.

الشكل (1)

أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة, وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية

- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية

- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء

- جعل المديرين – بصفة دائمة – أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها

- تنمية عادات التفكير في المستقبل (و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية

- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة .

- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

- تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة

- توضيح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

أولاً- زيادة معدلات التغيير

ثانياً- شدة المنافسة

ثالثاً- التغيرات التكنولوجية

رابعاً- عجز الموارد المتاحة و ندرتها

خامساً- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً

سادساً : الالتزامات و الموائيق الدولية في إطار حقوق الانسان و القيود البيئية

و الديمغرافية ... الخ

وضائف الادارة الاستراتيجية :

1. صياغة رسالة الشركة، والمتضمنة لوصف غرض المنظمة، فلسفتها واهدافها.
2. القيام بعملية التحليل التي تعكس الظروف الداخلية للشركة ومقدراتها
3. تقييم بيئة الشركة الخارجية، والمتضمنة للعوامل التنافسية والعوامل العامة.
4. تحليل خيارات الشركة من خلال مقارنة موارد الشركة بالبيئة الخارجية
5. تحديد الخيارات المفضلة من خلال تقييم كل خيار في ضوء رسالة الشركة
6. اختيار مجموعة من الاهداف البعيدة الامد والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الخيارات التي تم تفضيلها
7. اعداد اهداف سنوية واستراتيجيات قصيرة الامد والتي تكون متوافقة مع مجموعة الاهداف التي تم اختيارها والاستراتيجيات الاساسية

مفهوم الاداء

مفهوم الاداء لغة : مصطلح الاداء مستمد من اللغة الانجليزية

{ to perform } والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

مفهوم الاداء اصطلاحا : يستخدم مفهوم الاداء على نطاق واسع فهو انعكاس

لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها قدرة المؤسسة على تحقيق

الاهداف طويلة الامد يقصد به المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام

لتحقيقها . من خلال ما سبق يمكن تعريف الاداء بشكل عام على أنه مجموعة

الاهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة

المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة

أنواع الاداء

بعدما تم التعرف إلى مفهوم الاداء ننتقل إلى عرض أنواع الاداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الاداء يفرض اختيار معايير التقسيم، التي يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي :

1. معيار مصدر الاداء .

2. معيار الشمولية .

3. المعيار الوظيفي .

4. ومعيار الطبيعة .

. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الاداءات في المؤسسة.

1. معيار مصدر الاداء :

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما :

• **الاداء الداخلي :** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل

ما تملكه المؤسسة من الموارد

- **الاداء الخارجي** : هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.....الخ.

2. معيار الشمولية

: حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الاداء الكلي** : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الانظمة التحتية في تكوينها دون افراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها

- **الاداء الجزئي**: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

3. المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار و بشدة بالتنظيم، لان هذا الاخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

4. معيار الطبيعة :

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى :

● الاداء الاقتصادي

: وهو المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها .

● الاداء الاجتماعي

: الاهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن

مع الاهداف الاقتصادية .

● الاداء التكنولوجي

: وهو الناتج عن الاهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة - .الاداء

السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء

يوجد اهتمام كبير وواضح من الباحثين لمعرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير العملية الإدارية لتحسين الأداء داخل المنظمة وتحقيقه

- وضوح الرؤية المستقبلية :
- القدرة على إحداث التطوير :
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات :
- الحد من مقاومة التطوير :
- القرارات الجماعية :
- توضيح الأدوار:
- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات:
- تدعيم الأداء وتحسينه :

فرضيات البحث

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات البحث :

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط .

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة .

اختبار فرضيات البحث :

يعتبر اختبار فرضيات البحث أهم خطوة في البحث لانه من خلال هذا الاخير سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والاداء كمتغير التابع.

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والاداء في ديوان محافظة بابل.

الفرضية البديلة: توجد عالقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والاداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

المبحث الثالث (الجانب العملي)

المنهج المستخدم في البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر اكثر المناهج انسجاما مع طبيعة واهداف البحث الحالية ويبني على دراسة نظرية لبناء الاطار المعرفي من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين المقالات والابحاث والاوراق العلمية المحكمة المنشورة في المؤتمرات والندوات عبر شبكة الانترنت وقد اعتمد البحث استخدام اسلوب الاستبيان للحصول على البيانات

اداة البحث

تم الاعتماد في بناء الاستبانة على الاطار النظري للبحث والاسترشاد ببعض الادوات الموجودة في المجال وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي مجموعة من الاسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاته .

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من ديوان محافظة بابل , وتم اختيارهم بهدف معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الاداء , أما العينة المختارة فتمثلت في جميع الموظفين على مستوى هذه المؤسسة وتم توزيع الاستبيان على الموظفين و تتكون من (30) موظف في جميع المستويات الادارية.

طريقة جمع البيانات

لقد تم توزيع بيانات الاستبيان وجمعه من طرف الطالب الباحث.

جنس ديوان محافظة بابل		
النسبة	التكرار	الجنس
% 46.7	14	ذكر
% 53.3	16	انثى
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل أن عدد الذكور بديوان محافظة بابل 14

موظف بنسبة تقارب 47 % أقل من نسبة الاناث 16 موظفة التي قدرت بـ 53%

وهذا يكون راجع لطبيعة مجتمع الدراسة فيه نسبة الاناث أكبر من الذكور وربما يكون

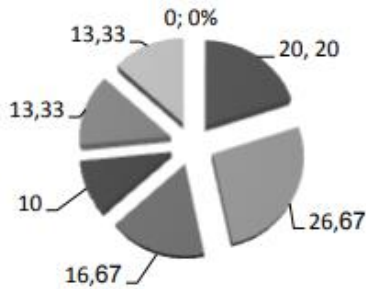
راجع أيضا للخرجات الميدانية والتنقل بين المناطق الذي يتطلب موظفين ذكور

بالإضافة للثقافة البيئية للمنطقة التي تقف حاجزا بين المرأة والتحديات التي يفرضها

عليها ظروف التشغيل.

الشكل (2): توزيع العينة حسب السن

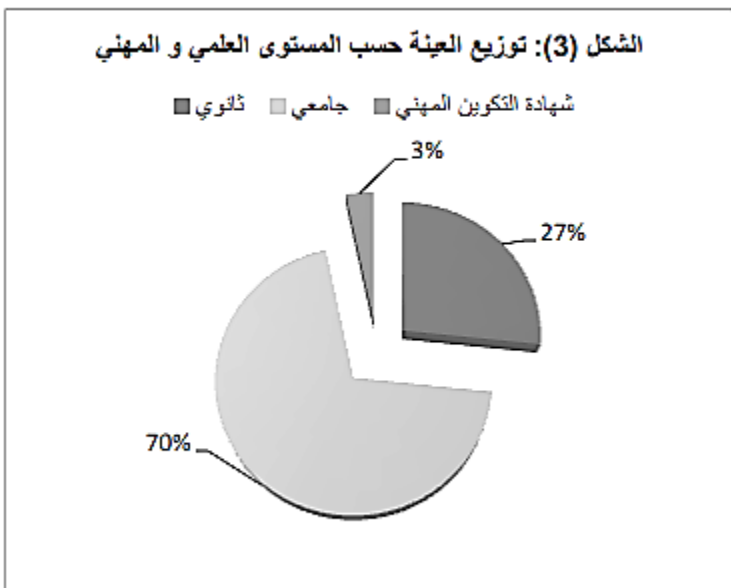
■ من 36 إلى 40 سنة ■ من 31 إلى 35 سنة ■ من 26 إلى 30 سنة
■ أكبر من 51 سنة ■ من 46 إلى 50 سنة ■ من 41 إلى 45 سنة



1 سن العمال في محافظة بابل

النسبة %	التكرار	الفئات
20	6	من 26 إلى 30 سنة
26.7	8	من 31 إلى 35 سنة
16.7	5	من 36 إلى 40 سنة
10	3	من 41 إلى 45 سنة
13.3	4	من 46 إلى 50 سنة
13.3	4	أكبر من 51 سنة
100	30	المجموع

بالاعتماد على برنامج Spss نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل تنوع سن الفئات في محافظة بابل من 32 إلى 35 سنة أكبر نسبة في المجموعة 27 % هم موظفين يتميزون بالشباب و النضج التسيري لديهم طاقة عالية لأنجاز المهام المكلفين بها من أجل الرفع من أداء المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة في هيكلها التنظيمي، في حين الفئة الثانية من 26 إلى 30 سنة كانت نسبتها 20 % أم الفئة الثالثة من 36 إلى 40 سنة فنسبة تقارب 17% فهي بذلك تكون الفئة الرئيسية في بناء المؤسسة، وهم المجموعة التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خبرتهم ومعرفتهم بالعمل، أما الفئة الثالثة من 00 إلى 00 سنة بـ 01 % وقد يكون هذا عاملا مهما في أداء المؤسسة، أما الفئتين من 41 إلى 50 وأكبر من 50 مؤشرا لوجود الكفاءة والخبرة وهو يتماشى مع طبيعة الشغل في الجزائر بصفة عامة.



المستوى العلمي والمهني		
النسبة %	التكرار	المستوى
26.7	8	ثانوي
70	21	جامعي
3.3	1	شهادة من التكوين المهني
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن نسبة 70% من موظفي محافظة بابل مستواهم التعليمي جامعي وذلك راجع لمتطلبات المهنة التي تتطلب التخصص وتوفير الامكانيات العلمية للموظف وهذا لدفع عجلة المؤسسة نحو التطور والاسراع في البرامج السكنية المختلفة وهي بذلك تعتبر نسبة إيجابية لتستفيد من معارفهم ومؤهلاتهم العلمية في طريقة التسيير في حين بقيت النسب الاقل بـ 26% للموظفين الذي مستواهم العلمي ثانوي وذلك قد يكون يتعلق بالموظفين أصحاب مهنة الحراسة و التنظيم .

نتائج البحث

من خلال النتائج النهائية الواردة ، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.14) وبانحراف معنوي قدره (1.544) مما يعني أن مؤشر فقرة الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها على اداء المنظمة واضح بالنسبة لافراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هناك رؤية إستراتيجية واضحة، عكس الطرق الاخرى كالعلاقة مع البيئة والتنبؤ .

نتائج قياس العالقة بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والاداء في ديوان محافظة بابل

الارتباط		
	الأداء	الرؤيا الإستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	,538** ,002 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الرؤيا الإستراتيجية العينة	,538** ,002 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي 0.01**		

بما أن sig تساوي 0.002 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العالقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 53.8% وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعالقة طردية الرؤيا الاستراتيجية موجبة على الاداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة .

الفرضية الصفرية : لا توجد عالقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والاداء في ديوان محافظة بابل .

الفرضية البديلة : توجد عالقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والاداء في ديوان محافظة بابل .

خاتمة البحث

من خلال هذا البحث تم تحليل ومناقشة نتائج البحث ومنهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي على الاداء في المؤسسة، ومن خلال استخدام الاستبيان تم أخذ عينة تتكون من 30 موظف من مختلف مستويات المؤسسة حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة، ثم جمع بعض المعلومات الشخصية، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما التخطيط الاستراتيجي و الاداء، من أجل الاجابة على إشكالية هذا البحث، تم استرجاع وتحليل بياناتها .

الملحق (1)

الاستبانة

البيانات الشخصية : اشارة (✓) في المكان المناسب

الجنس	() ذكر	() انثى
العمر	() اقل من 30 سنة	() 30- اقل من 35
	() 35- اقل من 40 سنة	() 40 سنة وأكثر
المؤهل العلمي	() دبلوم	() بكالوريوس
	() ماجستير	() دكتوراه
المسمى الوظيفي	
مكان العمل	

الادارة الاستراتيجية : هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها . و التي تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مئاها الاخير ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المحور الاول : المعرفة الاستراتيجية

العبارات	اوافق بشده	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	لدي معرفة جيدة للادارة الاستراتيجية				
2	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي				
3	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام اساليب الادارة الاستراتيجية في الشركة				
4	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الادارة الاستراتيجية في الشركة				
5	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الادارة				

المحور الثاني : اساليب الادارة

لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق الى حد ما	اوافق	اوافق بشده	العبارات	
					تعمل الشركة على تحديث المهارات الفنية للأفراد العاملين	1
					عملية التحليل الداخلي لبيئة منظماتكم الداخلية مستمرة	2
					تدعم الشركة تطوير الاستراتيجيات الموجودة لكسب الميزة التنافسية	3
					تعمل الشركة على تعزيز العلاقات مع اصحاب المصالح لدعم البحث والتطوير الاستراتيجية	4
					تعمل الشركة على تطوير الاستراتيجيات لمواجهة الظروف المحيطة	5

المحور الثالث : فاعلية المنظمة

لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق الى حد ما	اوافق	اوافق بشده	العبارات
					1 تقارن منظماتكم ادائها الحالي بادائها السابق.
					2 تقارن منظماتكم ادائها باداء المنظمات المنافسة لها .
					3 تقارن منظماتكم ادائها بعوامل النجاح للصناعة التي تعمل بها .
					4 تحدث منظماتكم من اجل قياس ادائها على مستوى المنظمة على المعلومات الكمية والنوعية
					5 تحدث منظماتكم من اجل قياس ادائها على المستوى الوظيفي على المعلومات الكمية والنوعية

المحور الرابع : كفاءة المنظمة

لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق الى حد ما	اوافق	اوافق بشده	العبارات
					1 يقوم الموظفين بتأدية اعمالهم بكفاءة وفاعلية
					2 يتم العمل طبقا لمعايير الجودة
					3 هناك توافق بين مستوى اداء الموظف او المدرب والاداء المطلوب منه
					4 يمتاز الموظفين والمدربين بسرعة الملاحظة وفهم اهداف الهيئه
					5 هناك درجة كبيرة من التوافق بين الاداء والعاملين

المصادر والمراجع

- http://thesis.univ-biskra.dz/330/1/Eco_m1_2007.pdf

- https://emtyiaz.com/storage/libraries/August2021/16_104390746122c6c0a60777.41785559.pdf

- <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/2292/1>

- شوشة فريد ، فريد علي محمد ، الادارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999

- زين العابدين اسامه الادارة الاستراتيجية الموقع
www.Tkne.net/vb/showthread.php 2005/3/15

- عبد الرحمن, ابتهاج , البدائل الاستراتيجية , التنفيذ والرقابة , القاهرة الشركة العربية , 1995

- <https://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/10>

