



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الإدارة والأقتصاد

### دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين اداء المنظمة

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والأقتصاد في جامعة بابل وهو جزء من متطلبات نيل شهادة  
البكالوريوس في الأقتصاد

إعداد الطالبة

تبارك قاسم فليح

تبارك ناهل لازم

بإشراف الدكتور

بشار عباس الحميري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا  
أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ)

صدق الله العظيم

"سورة النحل، آية: 43"

## الاهداء

قال تعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

لوجه الله تبارك وتعالى الذي هداني لهذا وعانني فيه...

الى من أمرني بطلب العلم من المهد الى اللحد...

نبينا محمد صلى اله عليه وآله وسلم

الى من بنعمته تربيت وبمائه أرتويت بأرضه سعيت

**وطني الجريح**

الى من بذكره عطر دربي ودفعتني الى تقديم المزيد من العطاء...

**والدي الغالي**

الى من رفعت حاجبها الى السماء وأغدقت علي بركات دعائها...

**والدتي العزيزة**

الى الذي ساندني ودفعتني الى أعلى درجات التقدم والنجاح في العلم أساتذتي  
الأعزاء

الى زملائي في دراستي لكم ثمرة تعبي...

تقديراً واحتراماً

وأسأل الله سبحانه حُسن القبول...

## الشكر والتقدير

باسمه تعالى أبدأ وأفتح ، وباسمه أن شاء الله أختتم ما به ابتدأت، باسمه الجليل مالك الملك الذي أستخلفنا وكلفنا في الأرض لننوب عن جلالته عز شأنه، في كل أمر به، ثم الحمد لله ذي المنة والفضل، أذ شرفني وسخر لي من أعاني من الأساتذة الأكفاء الأدلاء والعلماء الأجلاء لجمع ما تيسر جمعه من المصادر والأقوال.

وأفضل الصلاة وأتم التسليم على صاحب الوحي الأمين مجد(صلى الله عليه وآله وسلم) ، الذي أهتدينا بهديه عبر العصور قائداً ، وتأسينا به معلماً وسرنا على نهجه لتعلم الكتاب والحكمة فكان لنا على الدوام داعياً الى الله وسراجاً منيراً.

وعلى آله الطيبين الأطهار الذين ما أقتد بهم مقتد حق الأقتداء الا أهتدى وأستقام، ما أنكر منكر عملهم وفضلهم بظلم الا ضاع في الظلام.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى كل من بذل جهود كبيرة من خلال الآراء والتوجيهات القيمة أثناء مدة أعداد البحث، وفقهم الله وأدام عليهم نعمة التواضع لمد يد العون والمساعدة في كتابة وأتمام هذا البحث.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
ب	الاية القرآنية	1
ج	الأهداء	2
د	الشكر والتقدير	3
هـ	قائمة المحتويات	4
1	المقدمة	5
2	-مشكلة البحث	6
2	-اهمية البحث	7
2	-اهداف البحث	8
3	المتغيرين الثابت والمستقل	9
	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	10
4	أولاً: التخطيط الاستراتيجي	11
6	ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي	12
7	ثالثاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي	13
8	رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي	14
9	خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي	15
9	سادساً: مزايا التخطيط الاستراتيجي	16
9	سابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي	17
	الفصل الثاني:- مفهوم الاداء وانواعه	18
19	مفهوم الاداء	19
20	أنواع الاداء	20
22	العوامل المؤثرة في الأداء	21
28	الاستنتاجات	22
28	التوصيات	23
29	الخاتمة	24
30	قائمة المصادر	25

## المقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى ال سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء

تستطيع الاستمرار والبقاء، أو يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، الاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

## مشكلة البحث:-

- 1- ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة ؟
- 2- ما مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة ؟
- 3- ما المقصود بالأداء وما هو تقييم الأداء ؟
- 4- ما مكانة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء في المنظمة ؟

## أهمية البحث

- 1- تنبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة.
- 2- تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة الى مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.
- 3- تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وامكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات.
- 4- كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين.

## أهداف البحث

- 1- التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- 3- معرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء.
- 4- استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة.

## المتغير التابع والمتغير المستقل

المتغير المستقل هو السبب:- حيث أن قيمته مستقلة عن المتغيرات الأخرى في الدراسة.

المتغير التابع هو التأثير:- إذ تعتمد قيمته على التغيرات في المتغير المستقل.



## الفصل الأول

### التخطيط الإستراتيجي

#### أولاً: - مفهوم التخطيط الإستراتيجي

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصاً في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه<sup>1</sup>.

فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط ، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها .

ليشهد هذا المصطلح تطوراً عميقاً مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط .

على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه .

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر ، نظراً لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً ، وإقليمياً ، وعالمياً ، وقد عرف تطوراً كبيراً في الكتابات ، الدراسات والبحوث الميدانية ، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة بارزة في الممارسات التسييرية حيث عرف إثراء نظرياً ونقاشاً فكرياً واسعاً في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وعليه فقد أعطيت له عدة تعاريف نذكر منها:-

- اعتبره كنظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد" كما أنه عبارة عن تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية ، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي كروية مستقبلية فهو "رؤية لوظيفة المنظمة في المستقبل ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين" وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التنبؤ ووظيفة صانع

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1( مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 )، ص. 34.

التخطيط الإستراتيجي هي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل هو أساس صناعة التخطيط الإستراتيجي.<sup>2</sup>

- عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوتها .
- عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها ، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.
- القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .
- عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف .
- عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

**بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو :-**

أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل ، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

**ويسعى التخطيط الاستراتيجي للإجابة عن سؤالين هما:**

**ما الوضع الحالي لصاحب المنظمة؟**

**كيف تريد أن تصبح المنظمة في المستقبل؟**

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1(دار المسيرة، عمان، 2010 ،) ص. 98-100.

## ثانياً:- عناصر التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أربعة عناصر مهمة هي<sup>3</sup> :-

### 1- المستقبلية في اتخاذ القرارات :-

أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية ، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر ، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .

### 2- العملية :-

فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ، متى يتم اتخاذها ، ومن يقوم بها ، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .

### 3- الفلسفة :-

فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.

### 4- الهيكلية :-

التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

<sup>3</sup> علي حمود علي، " التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الخرطوم، السودان، 2012 ) ، ص. 748.

## ثالثاً:- خصائص التخطيط الإستراتيجي<sup>4</sup> :-

هناك تسع خصائص رئيسية للتخطيط الاستراتيجي وهي :

### 1- استراتيجية الاتصال

إن تطوير استراتيجية اتصال أمر ضروري من أجل التطوير الفعال وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، في استراتيجية الاتصالات ، يجب أن تحدد من الذي سيشارك في عملية التخطيط ، وكيف سيتم إشراكهم وما يتم إبلاغه إلى الموظفين .

### 2- فريق عمل التخطيط الاستراتيجي

تطوير فريق أساسي من القادة التنظيميين إلزامي في وضع خطة استراتيجية فعالة، ويجب أن يمثل كل عضو من أعضاء فريق العمل مجالاً تجارياً رئيسياً، أو قسماً بالمنظمة، لضمان أن يكون للبرنامج مدخلات ومخرجات واسعة على مستوى المؤسسة، وتجتمع فرقة العمل بانتظام مع مواد محددة بوضوح لعرضها في كل اجتماع .

### 3- بيان الرؤية

بيان رؤية المنظمة هو ببساطة خارطة الطريق الخاصة بها للمستقبل، يجب أن يكون اتجاه المنظمة واسعاً ليشمل جميع مجالات التأثير، ولكن ضيقاً بما فيه الكفاية لتحديد مسار واضح.

### 4- بيان المهمة

مهمة المنظمة هي تعريف لمن وماذا هي، وتتضمن بيانات المهمة في كثير من الأحيان الأهداف والقيم الأساسية للمنظمة .

### 5- القيم

القيم هي المعتقدات الأساسية للمنظمة في كيفية عملها، يمكن أن توفر القيم إرشادات للإدارة والموظفين، من أجل السلوك التنظيمي المقبول، وغالباً ما ترتبط القيم بالثقافة التنظيمية للمنظمة .

### 6- الأهداف

الأهداف عبارة عن استراتيجيات واسعة النطاق ضرورية لتحقيق مهمة منظمك، فالأهداف محددة وقابلة للقياس وموجهة نحو العمل، واستراتيجيات واقعية ومقيدة زمنياً تحقق أهداف المنظمة ورؤيتها .

### 7- المهام

المهام هي أحداث قابلة للتنفيذ محددة، والتي يتم تعيينها للأفراد / الإدارات لتحقيقها، وهي أيضاً ، يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً .

<sup>4</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ) ، ص128.

## 8- استراتيجية التنفيذ

بمجرد تحديد الخطة ، يتم بناء استراتيجية تكتيكية تعطي الأولوية للمبادرات وتوائم الموارد، وتقوم استراتيجية التنفيذ بسحب جميع أجزاء الخطة معاً، لضمان عدم وجود قطع مفقودة بشكل جماعي وأن الخطة قابلة للتنفيذ، وكجزء من استراتيجية التنفيذ ، يتم وضع إجراءات المساءلة لضمان التنفيذ .

## 9- رصد الخطة الاستراتيجية

أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، من الأهمية بمكان مراقبة نجاح وتحديات افتراضات ومبادرات التخطيط، وعند تقييم نجاحات الخطة ، يجب أن ننظر بموضوعية إلى معايير القياس المحددة في الأهداف، وقد يكون من الضروري إعادة تخطيط الخطة وافتراضاتها إذا كانت عناصر الخطة بعيدة عن المسار.<sup>5</sup>

## رابعاً:- أهمية التخطيط الاستراتيجي<sup>6</sup> :-

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة نوردتها فيما يلي :

- (1) يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- (2) تحقيق القدرة على التأثير والقيادة ، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- (3) تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- (4) التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- (5) التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة .

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج1. ط1(دار وائل للنشر، عمان، 2009 ،) ص. 76.

<sup>6</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1. (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن2002)، ص 65 .

## خامساً:- أهداف التخطيط الإستراتيجي :

تبلورت اهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية :

- (1) يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات .
- (2) توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- (3) تحديد الرؤية والأهداف بوضوح .
- (4) توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- (5) تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- (6) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة .

## سادساً:- مزايا التخطيط الإستراتيجي<sup>7</sup> :-

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في مايلي :

- (1) تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة .
- (2) يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
- (3) ان الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية والإتجاه الشمولي للمؤسسة .
- (4) تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- (5) الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة .

## سابعاً:- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :-

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى خمسة مراحل وهي :

- (1) الرؤية الإستراتيجية.
- (2) الرسالة الإستراتيجية.
- (3) الأهداف الإستراتيجية.

---

<sup>7</sup>المصدر السابق نفسه.

(4) التحليل الإستراتيجي .

(5) الخيار الإستراتيجي .

والتي تتلخص فيما يلي:-

### 1- الرؤية الإستراتيجية :

هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه ، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها<sup>8</sup>.

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلا ، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه ، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه .

وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة أو المؤسسة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة ، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار إستراتيجي فعال تلتزم به الإدارة.

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية هي كالتالي :

(1) المهام الرئيسية ( سبب وجود المؤسسة ) .

(2) القيم الرئيسية ( مميزات المؤسسة عن الآخرين ) .

(3) الأهداف ( ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ) .

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين ، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة ، إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن ، نقائص المنافسة ، المخاطر ، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية .

ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك .

<sup>8</sup> مصدر سابق.

## خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة :

### 1. الخيالية :

أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

### 2. التركيز :

واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها .

### 3. المرونة :

تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة .

### 4. متجذرة :

تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.

### 5. جماعية :

يشارك في وضعها جميع العاملين.

### 6. الإعلامية وقابلية الإيصال:

تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم .

### 7. الجاذبية :

تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم .

## 2- الرسالة الإستراتيجية :

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه ، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة ، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود ، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد<sup>9</sup> .

<sup>9</sup>ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ط.1( دار البازوري للنشر، عمان، 2002)، ص65.



ويمكن تعريفها بأنها :

الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.<sup>10</sup>

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية المتخذي القرار ، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة ، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجية.<sup>11</sup>

### خصائص الرسالة الفعالة :

وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي :

- 1- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها .
- 2- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها .
- 3- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق .
- 5- أن كون الرسالة بمثابة مرشد واطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة .

نجد أن هناك إجماعا بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي<sup>12</sup> :

### 1- مجال عمل المؤسسة :

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق .

### 2- عملاء المؤسسة :

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء ، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد .

<sup>10</sup>المصدر السابق نفسه.

<sup>11</sup>المصدر السابق نفسه.

<sup>12</sup>سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005 ، الجزائر.

### 3-المنتجات والخدمات:

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

### 4-أسواق المؤسسة :

أين تنافس المؤسسة ، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة .

### 5-التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة .

### 6-الموردون :

أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وإرتفاع أسعار المواد اللازمة ، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها .

### 3-الأهداف أو الغايات الإستراتيجية :

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة ، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها ، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضيح أولوياتها وأهميتها كل منها ، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة ، والتعرف إلى معدلات نموها ، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق<sup>13</sup>.

### تعرف الاهداف او الغايات الاستراتيجية علي انها :

النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعتبر عن نية لدى المخطط ، للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف ، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي<sup>14</sup>.

### خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

تتميز الاهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص هي :

1- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق .

<sup>13</sup>مصدر سابق.

<sup>14</sup>مصدر سابق.

2- وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة ، ومتكاملة ، وغير متعارضة ، حتى تحقق الهدف الرئيس.

3- المرونة : أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات ، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة .

4- القابلية للفهم : يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين ستولون تحقيقها .

#### 4-التحليل الإستراتيجي للبيئة :

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة .

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة علي انه :

ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعلم الاعتماد على الماضي ، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية ، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا ، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس ، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة ، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها ، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها<sup>15</sup>.

ويشتمل التحليل الإستراتيجي على :

(أ) تحليل البيئة الداخلية :

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا ، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين :

**-نقاط القوة:**

تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية ، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي .

**-نقاط الضعف :**

<sup>15</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ( دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003 ،)ص. 180.

هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة .

### مكونات البيئة الداخلية :

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي : الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، والموارد المتاحة لها ، حيث ان :

#### -الهيكل التنظيمي:

فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل .

#### -الثقافة التنظيمية :

هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى ، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة .<sup>16</sup>

#### -الموارد :

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير .

### (ب) تحليل البيئة الخارجية :

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها .

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين :

#### -البيئة الخارجية العامة :

<sup>16</sup>المصدر السابق نفسه.

وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية ، والعوامل السياسية ، العوامل السكانية ، والعوامل الاجتماعية ... إلخ .

### -البيئة الخارجية الخاصة :

وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل : العملاء الحاليون والمتوقعون ، والموردون ، والمنافسون ، والسلع أو الخدمات البديلة ، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات .

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما<sup>17</sup>:

#### 1. الفرص :

تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق ، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

#### 2. التهديدات :

تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمؤسسة.

### 5-الخيار الإستراتيجي :

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي ، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل " SWOT " وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى<sup>18</sup> .

فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .

<sup>17</sup>ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق،

ص . 151-152

<sup>18</sup>المصدر السابق نفسه.

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :

- (1)الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة .
- (2)الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة .
- (3)يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة .
- (5)يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
- (6)الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها .
- (7) الذي يحقق الأهداف المرجوة.

### عناصر الخطة الاستراتيجية:-

تنقسم الخطة الاستراتيجية إلى عناصر عدة وهي:-

#### العنصر الأول: الرؤية Vision

تمثل التصور العام للمنظمة والطموحات التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلاً، وعادة تتكون من جملة واضحة يتم اختيار كلماتها بعناية ووضوح، كما تمثل الرؤية للصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان موظفيها وعملائها.<sup>19</sup>

#### العنصر الثاني: الرسالة Mission

تمثل الغرض من إنشاء المنظمة وأهدافها العامة التي ترغب في الوصول إليها خلال الفترة الحالية، كما تضع الرسالة الخطوط العريضة لمهام المنظمة والأهداف التي نشأت من أجلها، وتكتب الرسالة بعناية في فقرة مختصرة، وتتضمن معلومات مثل هوية المنظمة، والخدمات، والجهات المستفيدة.<sup>20</sup>

#### العنصر الثالث: القيم Values

تتمثل في المبادئ العامة والقيم الأخلاقية التي تتعهد المنظمة في الالتزام بها، وهي وسيلة لإظهار مدى التزام المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية تجاه المجتمع، ولا توجد صيغة موحدة للقيم ولكن دائماً ما تكون مرتبطة بالمبادئ السامية التي تحكم العلاقة بين الإدارة والموظف والعملاء.<sup>21</sup>

<sup>19</sup>مصدر سابق.

<sup>20</sup>نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي " (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 )، ص 71-73.

<sup>21</sup>المصدر السابق نفسه.

## العنصر الرابع: الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

تأتي مرحلة الأهداف الاستراتيجية بعد الاتفاق على رؤية المنظمة والموقع الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً، ويتم وضع الأهداف بدقة عالية لتراعي نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة.

## العنصر الخامس: الأهداف المرحلية Objectives

يحدد بعد وضع الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها مع الأخذ في الاعتبار وضع المنظمة الحالي وأهدافها المستقبلية، وبدء مرحلة تنفيذها على أرض الواقع، حيث تظهر الحاجة إلى وضع أهداف قصيرة المدى تختلف أغراضها ولكنها ضرورية وتصب في النهاية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعتبر تحقيق تلك الأهداف مؤشر جيد على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعادة لا تزيد المدة المسموحة لتحقيق تلك الأهداف عن عام واحد، ولذلك يتم تجديدها في خطة العمل السنوية.<sup>22</sup>

## هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالمنظمات الكبرى فقط؟

يصلح التخطيط الاستراتيجي لكل أنواع المنظمات سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، وأيضا تصلح للدول، وعلى حسب حجم المنظمة، ويختلف معدل الجهد المبذول لوضع خطتها الاستراتيجية، وذلك نقلاً عن إبراهيم العديلي في كتابه "فن الإدارة الاستراتيجية"، الذي أوضح أن وضع خطة استراتيجية لشركة صغيرة يكون أبسط وأسرع من وضع خطة استراتيجية لمنظمة كبرى، لما تحتاجه عملية التخطيط من مراحل بحث طويلة ومعقدة.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>المصدر السابق نفسه.

<sup>23</sup>المصدر السابق نفسه.

## الفصل الثاني

### مفهوم الأداء وأنواعه

#### مفهوم الأداء :-

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء أدى إلى التباين حول تعريفه، كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور، شامل كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية.

فالأداء لغة يعود لمصطلح "perform to" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من اللفظ اللاتيني "Performare" الذي يعني "انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".

ويعرفه Drucker.P بأنه " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ، كما أن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فمن الباحثين من يحصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من ذهب إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض أبنة القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتخفيض الموارد المستخدمة"، وعلى خلاف من ركزوا على الكفاءة فقط فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".<sup>24</sup>

#### وتختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه:-

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل ، ص. 77  
<sup>25</sup> عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006  
)، ص. 05.



## أنواع الإداء:-

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:-

- حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة ( المؤسسة ) بشكل عام إلى مالي:  
أ- الأداء الداخلي:- ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:-

● الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"

فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند رد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشري.

● الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

● الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى.

● وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.<sup>26</sup>

ب- الأداء الخارجي:- وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها فمن

<sup>26</sup>مصدر سابق.

خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرا على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من ديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.<sup>27</sup>

#### - حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:-

أ- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء.

#### - حسب المعيار الوظيفي:-

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني انها تحاول زيادة ثرواتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة.

نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية

<sup>27</sup>مصدر سابق.

مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.<sup>28</sup>

## العوامل المؤثرة في الأداء:-

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجابياً.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية ، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم، والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية .

بينما البروفيسور Kukokera.S يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية.

وفي مايلي نعرض بعض هذه العوامل :-

- عوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):-

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد ومن بين العناصر التي تدخل في مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل العوامل التنظيمية مايلي:-

أ- الهيكل التنظيمي:-

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ

<sup>28</sup>محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات الحاسوبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005، ص. 26.

أهداف المؤسسة ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:-

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
  - العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
  - المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة, كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.
- ب- الثقافة التنظيمية:-**

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية. فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة. فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.<sup>29</sup>

### **ج- البشرية:-**

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

<sup>29</sup>نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي " (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص. 71-73.

## محددات الأداء

### أولاً: الكفاءة المهنية للأداء

تعتبر الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستمرار فيه

حيث يكون ويمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم هي:-

#### أ. القدرات

وهي الإمكانيات الحالية للفرد.

#### ب. المهارات

وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

#### ج. الاستعدادات

وهي الإمكانيات الكامنة حالياً والتي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف المناسبة.

### ثانياً: الدافعية

تعمل المنظمات للحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً.

ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل

والتي يشار إليها عادة بالدافعية، أي أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين.

فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحساس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم.<sup>30</sup>

<sup>30</sup>المصدر السابق نفسه.

## ثالثاً: إدراك الدور والمكانة

وهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود إتقان في كل مكون من مكونات الأداء.<sup>31</sup>

### ما هو تقييم الأداء؟

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناءً على مسؤوليات وظيفته. يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف من حيث زيادة إيرادات الأعمال ، مقارنة بمعايير الصناعة والعائد الإجمالي للموظفين على الاستثمار (ROI).

تعتمد جميع المؤسسات التي تعلمت فن "الفوز من الداخل" من خلال التركيز الداخلي على موظفيها على عملية تقييم أداء منهجية لقياس وتقييم أداء الموظفين بانتظام. من الناحية المثالية ، يتم تصنيف الموظفين سنويًا في الذكرى السنوية لعملهم بناءً على ترقيتهم أو منحهم توزيعًا مناسبًا لزيادة الرواتب. يلعب تقييم الأداء أيضًا دورًا مباشرًا في تقديم ملاحظات دورية للموظفين ، بحيث يكونون أكثر وعيًا بأنفسهم فيما يتعلق بمقاييس أدائهم.<sup>32</sup>

### ما هو الغرض من تقييم الأداء؟

- تقييم الأداء الدوري هو بطاقة تقرير الموظف من مديره / مديرها الذي يقر بالعمل الذي قام به في وقت محدد ونطاق التحسين.
- يمكن لصاحب العمل تقديم ملاحظات حول نقاط قوة الموظف والسعي للتحسين في المجالات التي يحتاج الموظفون إلى العمل فيها.

<sup>31</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009) ص. 128.

<sup>32</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص. 122- 123.

- إنها منصة متكاملة لكل من الموظف وصاحب العمل للوصول إلى أرضية مشتركة حول ما يعتقد كلاهما أنه يليق بأداء عالي الجودة. يساعد هذا في تحسين الاتصال ، مما يؤدي عادةً إلى مقاييس فريق أفضل وأكثر دقة ، وبالتالي نتائج أداء محسنة<sup>33</sup>.
- الهدف من هذه العملية الكاملة لتقييم الأداء هو تحسين طريقة عمل الفريق أو المنظمة ، لتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.
- يجب على المدير تقييم عضو فريقه بانتظام وليس فقط مرة واحدة في السنة. بهذه الطريقة ، يمكن للفريق تجنب مشاكل جديدة وغير متوقعة مع العمل المستمر الذي يتم القيام به لتحسين الكفاءة والكفاءة.
- يمكن لإدارة المنظمة إجراء دورات تدريبية متكررة للموظفين وتنمية المهارات بناءً على مجالات التطوير المعترف بها بعد جلسة تقييم الأداء.
- يمكن للإدارة إدارة الفريق بشكل فعال وإجراء تخصيص للموارد الإنتاجية بعد تقييم الأهداف ومعايير الأداء المحددة مسبقًا.
- يمكن أن يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الموظف ومستوى التحفيز الذي يساهم به في نجاح المؤسسة.
- يتيح تقييم الأداء للموظف أن يفهم أين يقف مقارنة بالآخرين في المنظمة.

### عملية تقييم الأداء: 3 خطوات رئيسية

#### الخطوة 1

في معظم المؤسسات ، تنص عملية تقييم الأداء على أنه يتم تتبع أداء الموظف كل ثلاثة وستة أشهر ، بشرط أن يكون الموظف قد عمل مع المنظمة باستمرار لتلك الفترة. يمكن لقسم الموارد البشرية إرسال استبيان عبر الإنترنت للموظفين لمثله فيما يتعلق بمستويات رضاهم ومشاركتهم.

#### الخطوة 2

سيقرر المدير المباشر للموظف جودة أدائه بعد تقييم الأداء السنوي ، وإجراء استبيان حول مشاركة الموظف، وفي النهاية عقد اجتماع وجهًا لوجه.

<sup>33</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 72

### الخطوة 3

يمكن أن تظل التعليقات الواردة من استطلاع رضا الموظفين عبر الإنترنت مجهولة المصدر. يمكن تحليل هذه الملاحظات في الوقت الفعلي من لوحة معلومات مركزية. على أساس التحليل ، يمكن للمدير إعداد المزيد من الأسئلة لاجتماع تقييم الأداء وجهاً لوجه.



## الإستنتاجات

لقد أظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي نتائج ملفتة في بيئة الأعمال، حيث يكاد يكون من المستحيل عدم وجود ربحية للمنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب التخطيط الإستراتيجي في أعمالها، فالمنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الإستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الإستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية في السوق .

ومع ذلك لا تزال الكثير من المنظمات لا تدرك أهمية انتهاج أسلوب التخطيط الإستراتيجي وتضعه بشكل منفصل عن توجهها الريادي في تحقيق أعمالها، إلا أن الدراسات الحديثة بينت أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات يكون له أثير مباشر وكبير في تحسن الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المنظمة وذلك من خلال الإدراك الصحيح لأوضاع المنظمة وإمكانياتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية من جهة أخرى، مما أصبح لزاماً على المنظمات تحديث خططها الإستراتيجية بشكل دوري والعمل بأسلوب منهجي أثناء تنفيذها، وهذا ما تساهم به بطاقة الأداء المتوازن كونها تتسم بالنظرة الشمولية من خلال تقييمها المتكامل لإستراتيجية المنظمة وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن الأداء الكلي للمنظمة لتتيح عرض مختلف البدائل التي تساعد على التصحيح وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

## التوصيات

- 1- ضرورة ممارسة وتكريس ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.
- 2- وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع القدرات الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية التي تواجهها.
- 3- إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي مما يزيد من تحفيزهم واستقلاليتهم ويدفع بهم لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
- 4- زيادة الوعي لدى المدراء بضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء والاتجاه نحو استخدام الأساليب الحديثة كاملة تعطي صورة كاملة عن الأداء.

## الخاتمة

ختاما يمكن القول ان التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة .

تعددت وجهات نظر الباحثين بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي . إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية ، وهو ما يبرز التخطيط الاستراتيجي .

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الإستراتيجية إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل " SOWT " ، وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي .

## قائمة المصادر

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1 (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999).
- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1 (دار المسيرة، عمان، 2010).
- علي حمود علي، " التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي " (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الخرطوم، السودان، 2012).
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج 1. ط1 (دار وائل للنشر، عمان، 2009).
- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط. 1 (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2002).
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ط.1 (دار اليازوري للنشر، عمان، 2002)، ص65.
- سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005، الجزائر.
- سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية ( دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003).
- الهام يحياوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية" (رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2006/2005).
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن.
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005.
- نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي" (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016).
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل.
- عادل عشي، " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006).
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005.

- -نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي" (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 .
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ) .
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق.
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق.