

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان :علوم اقتصادية ، تجارية

وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

و علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

الماستر

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

سي الطيب احميدة

بوزار أحمد

تحت عنوان

إعتماد الادارة الاستراتيجية في المؤسسات

الاقتصادية وأثرها على اداء العاملين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

صافا محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
شريط عابد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا
ساعد محمد	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية : 2024 / 2025

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء و المرسلين

وأطيب شكر وتقدير الى من قال فيهما الله عزوجل

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا اياه و بالوالدين إحسانا)

أهدي ثمرة جهدي الخالصة

إلى أمي وابي الغاليين

إلى زوجتي وأولادي

إلى اخوتي الاعزاء

إلى جميع الأهل والاقارب

إلى كل الاصدقاء والزملاء

الى كل خريجي دفعة 2025

وإلى كل من ضحى وصبر من أجل رفع راية العلم والنجاح

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله رب العالمين ، نحمده سبحانه وتعالى

إن أنعم علينا من فضله

فأعاننا على إنجاز هذا العمل

وآمدنا بالصبر وشمّلنا برعايته وتوفيّقه

والصلاة والسلام على الرسول الكريم محمد صل الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير الى استاذي الفاضل

" الدكتور شريط عابد "

الذي كان له الفضل في الإشراف على هذا العمل

وتحية تقدير وعرّفان الى كل اساتذة الذين كان لهم الفضل في مشواري الدراسي

وسمّحو لي بالتطلع الى الأفاق المستقبلية

والى كل الموظفين والاطارات بمديرية التربية لولاية تيارت

واشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

بالكلمة الطيبة والمعلومة المفيدة

فهرس الاشكال

- الشكل 1 : المراحل الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية 8
- الشكل 2 : خطوات صياغة رسالة المنظمة 10
- الشكل 3 : خطوات اعداد الرسالة 11
- الشكل 4 : نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر **Erreur ! Signet non défini.**
- الشكل 5 : خطوات الرقابة الاستراتيجية 22

فهرس الجدوال

- جدول 1 : العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة 10
- جدول 2 : تحليل SWOT 13
- جدول 3: المقاربة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية 19
- جدول 4: مستويات الرقابة الاستراتيجية 23
- جدول 5 : يوضح الاركان التي يقوم النموذج الخطي للإدارة الاستراتيجية 24
- جدول 6 : يوضح الاركان التي يقوم النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية 25
- جدول 7 : يوضح الاركان التي يقوم عليها النموذج التفسيري للإدارة الاستراتيجية 26

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
قائمة الاشكال	I
قائمة الجداول	I
الفهرس	II
المقدمة	أ
أولا : منجية البحث	ب
1-اشكالية البحث	-
2-فرضيات البحث	-
3-أهمية البحث	-
4-أهداف البحث	-
5-دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع	ج
6-المنجية المتبعة	د
7صعوبات البحث	-
8-خطة البحث	-
الفصل الاول : الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية	
تمهيد	2

3	المبحث الاول : ماهية الادارة الاستراتيجية
3	المطلب الاول : مفهوم الادارة
5	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية
6	المطلب الثالث :اهمية واهداف الادارة الاستراتيجية
8	المبحث الثاني: خصائص الادارة الاستراتيجية
9	المطلب الاول: مرحلة صياغة الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الاستراتيجية
23	المبحث الثالث :نماذج وتحديات الادارة الاستراتيجية
23	المطلب الاول: نماذج الادارة الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
28	المطلب الثالث :متطلبات نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية
31	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني : الاطار النظري لعلاقة الادارة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي
33	تمهيد
33	المبحث الاول :ماهية الأداء الوظيفي
33	المطلب الاول: مفهوم الأداء الوظيفي

36	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث : طرق ومعايير قياس و تقييم الأداء الوظيفي
48	المبحث الثاني : آثار الادارة الاستراتيجية في جميع مستويات المنظمة
48	المطلب الأول :آثار الادارة الاستراتيجية على أداء الموظفين
49	المطلب الثاني :الانعكاسات الايجابية للادارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي ونتائجها
52	المطلب الثالث : الانعكاسات السلبية للادارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي وأسبابها
54	المبحث الثالث :الإدارة الاستراتيجية كبوصلة لتحسين وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة
54	المطلب الاول : أهمية الادارة الاستراتيجية
57	المطلب الثاني : دور الادارة الاستراتيجية في مواجهة تحديات الاداء الوظيفي
59	المطلب الثالث : النتائج العامة لأداء العاملين في ظل الادارة الاستراتيجية
62	خلاصة الفصل الثاني
63	الخاتمة
65	قائمة المصادر
66	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة :

تميز الوقت الحالي بالتغير السريع للبيئة و التعقيد و اشتداد المنافسة التي تحدث في العالم ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار و تتأثر بالتطور التكنولوجي و التقني المتسارع و المنافسة الشديدة على الموارد مما يحتم على ادارة هذه المؤسسات انتهاج اسلوب اداري متقدم و المتمثل في الادارة الاستراتيجية لتستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف التغيرات و تواكب هذا التطور، لان الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة لذلك اصبحت الادارة الاستراتيجية النموذج الحالي و المستقبلي لمؤسسات الاعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها امكانية التنافسية ، وادارة تلك القدرات يضمن لها النجاح في تحقيق اهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة ، والفرص و التهديدات الموجودة فيها وانطلاقا من هنا لابد من ملاحظة ان الادارة الاستراتيجية تختلف في طبيعتها عن التقليدية في عدة جوانب نذكر منها :

- الادارة الاستراتيجية تهتم بالقضايا التي تنسم بالتعقيد وعدم التكرار بينما الادارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالرقابة التشغيلية مثل انتاج السلع بكفاءة ، مراقبة الاداء)
- الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات ، ولذلك اصبحت الادارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة لمنظمات الاعمال على اختلاف انشطتها الرئيسية ، كونها تمثل منهاجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها بيئة الاعمال .
- الادارة عند صياغتها للقرارات تحرص على الحصول على المعلومات والبيانات من البيئة الخارجية والداخلية عكس الادارة التقليدية التي تركز على جلب المعلومات من البيئة الداخلية .
- التأثير الزمني للقرارات الادارة الاستراتيجية تأثر على المدى البعيد بينما قرارات الادارة التقليدية ذات المدى القصير ، كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والاسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين ادائها ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن الاساليب المتطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين اداء مؤسساتهم والنظر الى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم اهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها ،وهذا ما يمكن ان تحققه المؤسسة الاقتصادية من خلال استخدام الاساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الادارة الاستراتيجية ، فإن تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الاداء الجزئي على مستوى الوظائف والانشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية ،

وبالخصوص تحسين الاداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية ، والمحافظة عليها الى جانب المؤسسات المنافسة لها

1. إشكالية البحث

من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

2. فرضيات البحث

- يعزز وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية من التزام العاملين وتحفيزهم

- يؤثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على فعالية التواصل الداخلي بين مستويات الادارة والعاملين

3. أهمية البحث :

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى أداء متفوق ، اذ يعتبر موضوع الادارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفنقر اليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها باعتبارها

من بين الاساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان استمراريته في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية ، وبناء على هذا فان أهمية البحث تركز على الدور التي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ويمكن ان نستخلص أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

-حاجة المؤسسات لاعتماد هذا النوع من الادارة كونها تركز على متغير اساسي ومحوري في العملية الانتاجية المتعلق بالموارد البشري كونه يعتبر الرأسمال الذي تقوم عليه الدولة الجزائرية

-لهذا الموضوع أهمية بالغة باعتبار ان اي خلل في عملية الاداري قد تؤثر سلبا على المؤسسة ككل وبالتالي ضرورة اعتماد تخطيط استراتيجي يضمن اغتنام الفرص وتفادي التهديدات .

-ضرورة تجسيد المؤسسة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية و هذا لتحسين ادائها والرفع من ميزتها التنافسية .

4.أهداف البحث :

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث الذي يحتاج اليه موضوع البحث استطعنا ان نبني رؤية لأهداف والتي

يمكن تجسيدها كالآتي :

- لتعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الادارة الاستراتيجية والاداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما
- تبين مدى اعتماد مؤسسة على الادارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين ادائها
- التعرف على اداء المؤسسة من خلال تقييم أدائها ودورها في تحسين اداء المؤسسة .
- تبين أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية ودورها تحسين اداء المؤسسة .
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في المؤسسة.
- الكشف عن مدى مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- معاينة اهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون تطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية .

5.دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع

هناك عدة اسباب كانت وراء اختيار الموضوع والمتمثلة في أسباب ذاتية وأخرى أسباب موضوعية وهي

الاسباب الذاتية:

- الفضول العلمي والرغبة الشخصية في الاطلاع هذا الموضوع الادارة الاستراتيجية
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم .
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة المؤسسات للإدارة الاستراتيجية.

الاسباب الموضوعية :

- طبيعة التخصص العلمي بحقل ادارة الاعمال تنظيم وعمل وما يفرزه من مواضيع تتعلق بالإدارة والتطورات التي تحدث ضمنها
- محاولة الاحاطة بكل الجوانب النظرية فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية .
- تحسيس وتوعية المسؤولين بضرورة الاهتمام واعادة النظر بالجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والعمل على تحسينها .
- محاولة اثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات خاصة بعد شيوع استخدام الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات على اختلاف اصنافها

- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية والعمليات الرئيسة للإدارة الاستراتيجية

7- المنهجية المتبعة:

للإجابة على إشكالية البحث ، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع

8- صعوبات البحث :

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في :

- أن موضوع بحثنا ينطبق على بالخصوص على المؤسسة الاقتصادية حيث انه يوجد شح من هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الاستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث ، لأن المؤسسات الاقتصادية لا تقدم بياناتها الخاصة خوفا على سرية الاستراتيجية الخاصة بها وأن وجدت فنهاك نوع من التحفظ في تقديمها

9 - دراسات سابقة :

أولا : دراسة (سوما علي سلطين 2006) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري ، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

كما هدفت الى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها ، حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة إنطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي : هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ؟

اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء ، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث ، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبيانات والحصول على المعلومات .

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مدبري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها ، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا ، ووجود قصور كبير في عملية

تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الإستراتيجيات .

ثانيا : دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي 2010 بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء " دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات السودانية .

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات ، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجابا على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع ، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية. وكان مجتمع الدراسة على ثلاثة أقسام : المستوى الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية ، والمستوى الثاني تم أخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات هذا المستوى ، وبعد وتعد نسبيا قليلة لكنها أكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير ، وفي المستوى الثالث تم أخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية ، وتم اتباع هذا الترتيب على جميع الشركات.

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة ، الاستبيان الاول : موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الإتصالات العامة في السودان ، الاستبيان الثاني : فهو موجه إلى الإدارة التشغيلية تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الاول ، بينما تم توزيع 224 استمارة واسترجاع 185 استمارة ، أظهرت الدراسة أن نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثر ايجابيا على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم في هذا القطاع .

ثالثا : دراسة صونية كيلاني 2007 بعنوان " المساهمة في تحسين الاداء السوقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " دراسة تطبيقية في مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال فترة 2000-2005

هدفت الدراسة إلى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني ، وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمجمع .

اعتمد الباحث على الاسلوب الوصفي حيث طبق واقع الإدارة الإستراتيجية على مجمع صيدال وكانت النتائج كالتالي : اهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها ، حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتجات جديدة ، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 180 منتوجا ، وهو مايسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها

الإستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع ، عملت على التوسع المستمر نحو الاسواق الاجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا ، وأفريقيا وبعض الدول العربية ، وهذا يجسد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا وجهويا ودوليا ، كما اهتمت بالبحث والتطوير من خلال مركز البحث الذي تمتلكها المؤسسة .

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الباحثين للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها ، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية ، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف والأدوات ، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحثون سعة في الإطلاع بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة ما يلي :

- الحصول على المراجع المناسبة
- بناء الاستبانة مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

تقسيمات هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين ، يحتوي كل فصل الى ثلاثة مباحث بحيث حاولنا من خلالهما الالمام بالاطار النظري للدراسة وفق ما يلي :

الفصل الاول : الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني : الاطار النظري لعلاقة الادارة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة

الإستراتيجية

تمهيد

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الاستراتيجية الكفؤة ستكون الاداة في تحسين اداء المؤسسة، وخصوصا انه في عصرنا الراهن واجه كافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ، انتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وامام تلك التحديات المحمومة اضحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ، الامر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما تحتاج لها من اساليب ادارية معاصرة تمكنها من ذلك ، وقد وجد الباحثون ضالتهم في اسلوب الادارة الاستراتيجية كونه يمثل منهاجا ذكريا يتميز بالحدثة والريادية، ويتسع من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير ادائها .

تتبع اهمية الادارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء المتفوق وان واقع المؤسسات يشير الى ان مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في ادارة استراتيجياتها ،وانطلاقا من هنا بات ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب الادارة الاستراتيجية بشكل جيد ضرورة ملحة وحتمية ، ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير ادائها بل اضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الاسواق الاقتصادية وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .وعليه قسمنا هذا الفصل الى(03) مباحث

المبحث الاول :مفهوم الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني :خصائص الادارة الاستراتيجية

المبحث الثالث : نماذج وتحديات الادارة الاستراتيجية

المبحث الاول : ماهية الادارة الاستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة فالعمل العشوائي الغير مستند على الاستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الى البقاء والاستمرار بنجاح في الصناعة باعتبار أن الاستراتيجية تهدف الى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الامثل لكافة ، الامكانيات والوسائل المتوفرة ، حيث تختلف الاهداف من سياسة الى أخرى ومن استراتيجية الى أخرى وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا .

المطلب الاول : مفهوم الادارة الاستراتيجية

مفهوم الادارة :

أ/لغة : مصدر أدار ، جعله يدور وأدار الرأي : أحاط به

-أدار الشيء بمعنى تعاطاه ، وادارة الشركة أو مؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير امورها ويشرف على كافة أعمالها¹
-او هي : (مص ، ادار) الجهاز الذي يسير امور الشركة أو المؤسسة²

ب/ اصطلاحا :هي ذلك النشاط الذي يهدف الى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الافراد من اجل تحقيق هدف عام

عرفها تايلور بانها : "المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد ان يفعله الآخرين ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة و باقل التكاليف " ³

يعرفها جورج تيري بانها : " عملية منفصلة تتكون من ممارسة التخطيط والتنظيم والتفعيل والرقابة من أجل تحديد وتحقيق والاهداف باستخدام الناس و الموارد " ⁴

مفهوم الاستراتيجية:

لقد عرفت الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني ، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر ، انتقل الى اقتصاد المؤسسة لاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري ، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط ، وانما ايضا بين التجمعات الاقتصادية والامم ، بحيث أن الاستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل الى حد الخلط أحيانا بين مكوناتها المتمثلة في رؤية ورسالة المؤسسة ، ودارسة

¹ علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب معجم القباني ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط 7 الجزائر ، 1991 ص 75

² مؤنس رشاد الدين : المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي دار الراتب الجامعية ، 2000 نص 41

³ جودت عزت عطوي : الادارة التعليمية والاشراف التربوي . اصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، ط 7 عمان الأردن 2016 ، ص 18

⁴ باسم محمد الحميري : الادارة - الوظائف الممارسة ، دارحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015 ص 14

وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ، نظرا للارتباط الكبير والمتشابه بين هذه المكونات ، وإلى الاستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم¹

التعريف الاول :

JAUCH GLEUCK1988 تعريف

بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية ؟ التي تبني لتأكيد تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب²

التعريف الثاني :

عرفت الاستراتيجية بأنها " الخطة او الاتجاه أو المنهج العمل لتحقيق هدف ما أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الاداء الطويل الأمد³

التعريف الثالث :

تعريف تومسون واستريكلاند:"هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها الى المدى البعيدة، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها⁴

التعريف الرابع:

يرى جيلوك انها تمثل "اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية كالتالي :

"هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب الى تحقيق اهدافه ويتمشى مع سياساته مهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها تشترك في خصائص تميز الادارة الاستراتيجية⁶

- أن النواتج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي استراتيجيات وقرارات استراتيجية

¹ ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001 ص7

² محمد هاني محمد ، الادارة الاستراتيجية الحديثة ، ديوان المعتر للنشر والتوزيع الاردن 2010 ص 44

محمد عواد الزيادات ، محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجية التسويق : منظور شامل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2012

³ الطبعة الاولى ص 33

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية ط1 ، القاهرة 1999 ص 32⁴

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مرجع سابق ، ص 33

⁶ أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 1999 ص 21

-أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق اهدافها وغاياتها

-الإدارة الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية
-هناك جانب من المخاطر يكتنف الاستراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية
-تركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالي يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية يتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية

يعتبر مصطلح الاستراتيجية مصطلح قديم الاستخدام حيث أصبح كثير من الافراد يتداولون عبارة الاستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري ، وحتى الرياضي إضافة الى ميدان الاعمال ، فأية مؤسسة يجب عليها ان تدرك وضعها الحالي ، والوضع المرغوب في المستقبل ولا يمكن ن تدرك المؤسسة مرادها الا عند تحديد استراتيجية خاصة بها ، تطبقها في إطار ادارة رشيدة تسعى من خلالها لتحقيق الريادة ضمن قطاع نشاطها .

تعريف الإدارة الاستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية نذكر منها

التعريف الاول :

" هي عملية اتخاذ القرارات الفعالة للتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية من أجل تحقيق رسالة المؤسسة والوصول الى الغايات والأهداف المنشودة ¹

التعريف الثاني :

يعرفها معهد ستانفورد :وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظومة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها وهي مجموعة القرارات والاعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية او استراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق اهداف المنظمة ²

التعريف الثالث :

يعرفها توماس : " خطط وانشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ³

التعريف الرابع :

يعرفها بيرس وروبينسون : " مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية

¹ سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات الموارد البشرية دار الفكر للنشر والتوزيع الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 45
David ,f :concept of stratigie management ,coulmbusmerrillpublishing copany

² ,2000 p15

³ طيب داودي أثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية مجلة الباحث العدد الخامس جامعة بسكرة ، 2005 ، ص 39

اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة " ¹

التعريف الخامس :

يعرفها كوتلر " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الاعمال لكل العمليات والانشطة المنظمة " ²

التعريف السادس :

يعرفها انسوف " تصور العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات الذي يجب القيام بها الى المدى البعيد والحذ الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها" ³

المطلب الثالث : اهمية واهداف الادارة الاستراتيجية

اهمية الادارة الاستراتيجية :

أن هدف اي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو ، وإن الاهداف السابقة لا تتحقق الا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب ، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث اتضح ان المنظمات التي أخذت بمفهوم الادارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم ، وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الاداريون أمثال : أنسوف وهارولد وبرت ، ايستك ماكدونالد وغيرهم الى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه وتزداد أهمية الادارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الاعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة ، وعدم التأكيد والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الاهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الاعمال مثل :

1-تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة .

2-التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية :حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .

فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي : الادارة الاستراتيجية نظريات، مداخل ، امثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2014 ، ص، ص48 ، 49

² كاظم نزار الركابي : الادارة الاستراتيجية . العولمة والمنافسة دار وائل ، عمان الأردن ، 2004 ن ص59

³ نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية ، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع ن الجزائر ، 2011 ص 54

- 3-تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
 - 4-تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة .
 - 5-زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
 - 6-توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في تخطيط وتنفيذ اهداف المنظمة .
 - 7-المساهمة في التوجيه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية.
 - 8-مواجهة التحديات التي تواجهه المنظمات ، وانتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة .
 - 9-زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوع وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية¹
- أهداف الادارة الاستراتيجية :**
- تهدف الادارة الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة نظر الزبائن وحملة الاسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية :
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات واجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات
 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها²
 - تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية
 - زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية .

محمد حنفي محمد نور تيدي ، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة فعالية الاداء رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين ، الخرطوم 2010ص 36

محمد حنفي محمد عبد النور تيدي اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة فعالية الاداء رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال مرجع سابق ص 30

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها ان يكونوا على دراية كاملة ، لتحقيق الفعالية لممارستها ، والمتمثلة في الآتي :

1- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية ، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة¹

2- الادارة الاستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ،ومن ثم لابد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر .

3- تتأثر فعالية الادارة الاستراتيجية ونظام التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الادارة الاستراتيجية²

4- جميع مهام الادارة الاستراتيجية مترتبة بقوة فيما بينها .

5- تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكيف العمل ، وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة .

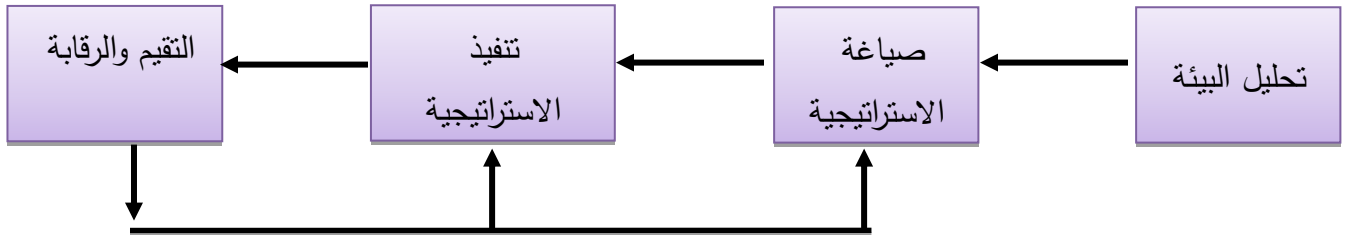
6- يجرى تحقيق جميع مهام الادارة الاستراتيجية بشكل منظومي ، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الاخرى .

خصائص الادارة الاستراتيجية :

مراحل تطبيق الاستراتيجية :

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية حول مراحل أو عمليات الادارة الاستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، الرقابة الاستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفاصيل، إضافة الى عدم وجود خطوات فاصلة بين كل مرحلة وأخرى³ والشكل رقم (01) يوضح هذه المراحل

الشكل رقم (1) : المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية



المصدر 2 : جمال الدين محمد مرسى وآخرون : التفكير الاستراتيجي والادارة (منهج تطبيق) ، الدار الاسكندرية 2002 ص38

ماجدة أنور عشقي التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية كلية التدريب ، قسم البرامج الخاصة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2009 ص2

محمد عبد الوهاب عشاوي الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) منشأة معارف الاسكندرية 2010 ص 22²

مغريش عبد الكريم :دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير في تسيير المورد البشرية ، جامعة منتوري ن قسنطينة ، 2012 ن ص 33³

المطلب الاول : مرحلة الصياغة :

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف ، هذا الى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تلاقي وتقليل اثر المعوقات والمخاطر ، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات .

1-الرؤية الاستراتيجية :

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية ، تمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ومستوياتها وقيمتها التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية ، والرؤية لا بد ان تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورة المؤسسة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها

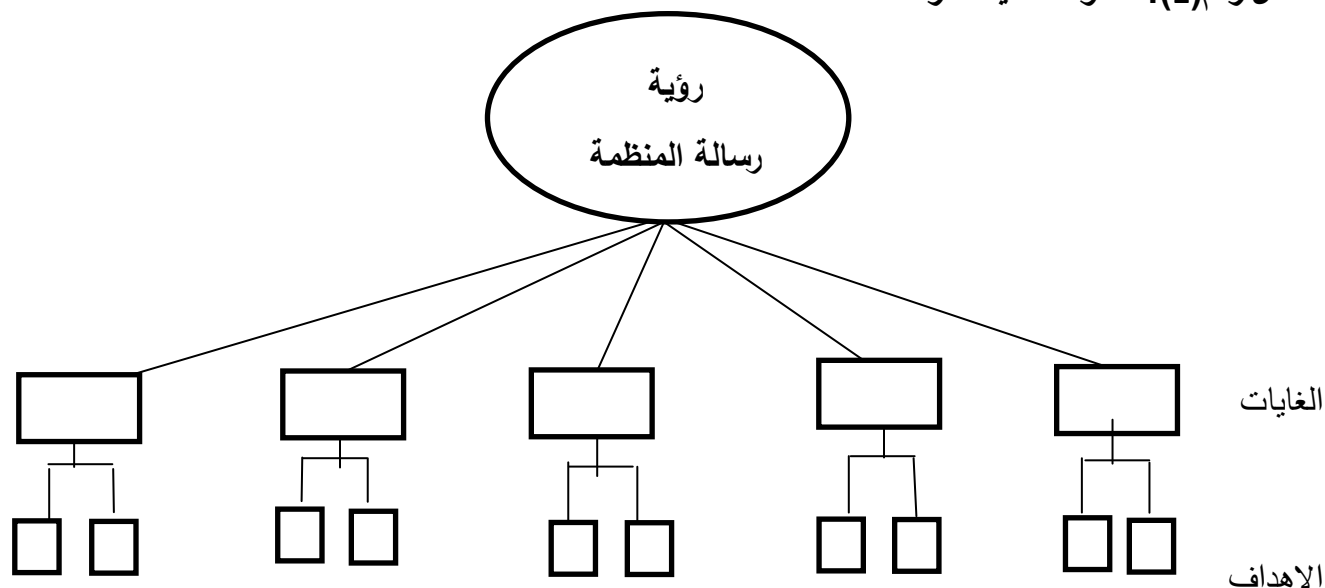
2-تحديد الرسالة:

رسالة المنظمة هي اعداد وصف عام و مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الاعمال¹ ؟ و الفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلزم بها ، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعينة للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها كما يمكن تعريف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية² ، وبناء على رسالة المنظمة ، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الامد والشكل الاتي يوضح الخطوات بصياغة رسالة المنظمة

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2001 ص 41

² فلاح حسن الحسني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان 2000 ص 54

الشكل رقم(1): خطوات صياغة رسالة المنظمة



المصدر : Pearcell ,J :A ,The company Misson as a strategic Tool ,Sloan Management Review ,23spring 1982,P 15

عناصر الرسالة مكوناتها :

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لابد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات الأساسية التالية :

جدول 1 : العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1/العملاء	من هم عملاء المؤسسة ؟
2/السلع والخدمات	ماهي السلع والخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟
3/الأسواق	اين تتنافس المؤسسة ؟
4/ التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5/الاهتمام بالبقاء والربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد ؟
الفلسفة	ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولوية الاخلاقية للمؤسسة؟
مفهوم الذات	ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية؟
الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
الاهتمام بالعاملين	هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة ؟

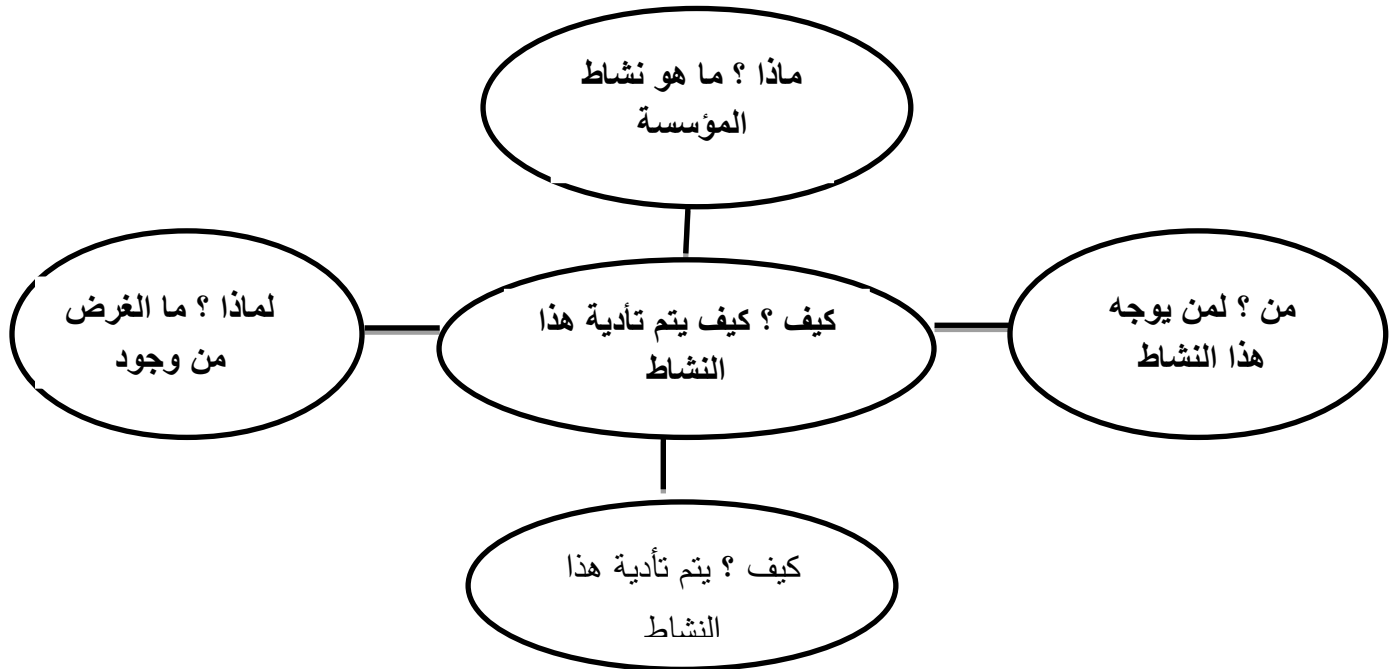
المصدر : نادية العارف الادارة الاستراتيجية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2005 ص 75

إعداد الرسالة :

لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الاسئلة التالية والإجابة عليها:

- ماذا ؟ أو صيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة ؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها فلا يحدد وحدة الاعمال على أساس المنتجات لما يكون المقدمة أو كل اساس الحاجات الواجب إشباعها .
- من ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط ؟ أو يمول ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف ، فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن تحدد بدقة الغطاء السوقي الذي توجه اليه منتجات المؤسسة .
- كيف ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط ؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق اهدافها المسطرة ، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها الى الجمهور .
- لماذا ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة ؟ يكون ذلك بالوقوف على الغرض الاساسي من وجود المؤسسة ، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة الى سبب وجود المؤسسة ويمكن اختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل التالي ¹ .

الشكل رقم (3): خطوات اعداد الرسالة



المصدر : أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بفاعلية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الاعمال عمان 2011ص 37 .

¹ ماهر احمد الدليل العلمي للمدرين في الادارة الاستراتيجية الدار الجامعية مصر 2009 الطبعة الاولى ص 72

تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية :

أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في صياغة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة مكونات البيئة الداخلية والخارجية .

تحليل مكونات البيئة الداخلية ك

يقصد بتحليل البيئة الداخلية : إلقاء نظرة تفصيلية على التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل من العوامل الداخلية ، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار المناسبة لها وتشمل البيئة الداخلية على

1-الهيكل التنظيمي : يتضمن الاتصالات ن السلطة ، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية

2-الموارد: وتشمل أصول المؤسسة المادية (اموال، ممتلكات ، اثاث ، مباني) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري)¹

3-الثقافة التنظيمية: وتشمل المعتقدات ، التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة ، وهي ايضا

عبارة عن " القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها " ²

S WOT : تحليل

أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على اساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ³ وهومن الاساليب الشائعة في تحليل البيئة التخطيط ويهدف الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة ، أن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الاولويات التي يمكن تحقيقها ، اما تحديد نقاط الضعف فانه يساعد في التنبيه الى ضرورة العمل الجاد من اجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها الى نقاط قوة ، اما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فانه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تفادي خطرها والاستعداد لمواجهتها حتى لاتصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها

اياد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)

¹كلية التربية جامعة دمشق 2011 ص 54 و 55

عايد رحيل عيادة الشمري ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الاداري قسم العلوم

²جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2013 ص 16

³ محمد هاني الادارة الاستراتيجية الحديثة مرجع سابق ص 150

وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات اذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والاجراءات اللازمة لمواجهتها¹ . والتي يوضحها الشكل (02) الموالي :

جدول رقم (2):تحليل SWOT

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	S . O	W . O
التهديدات T	S . T	W . T

المصدر : قوارية بلبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجيات المؤسسة رسالة ماجستير علوم التسيير وتخصيص ادارة اعمال جامعة اكلي محند البويرة 2014 ص 41

ان هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي فيها وتتخذ الاستراتيجية المناسبة لحالتها

1(W.T)-الحالة الاولى

تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات مما يستلزم اتخاذه مجموعة من الاستراتيجيات مثل اسقاط منتج أو سوق معينة أو الاندماج مع مؤسسة أخرى

2(W.O)-الحالة الثانية

ضعف داخلي وفرص خارجية ، نقطة الضعف الداخلي ، قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون للتعاون مع مؤسسة أخرى ، في هذا الجانب حل لهذا الضعف فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص

3(S.T)-الحالة الثالثة

قوة داخلية وتهديدات خارجية يعني ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد

4(S.O)-الحالة الرابعة

قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة ، يتم استغلال القوة ، للاستفادة من الفرص²

تحليل مكونات البيئة الخارجية :

البيئة الخارجية الخاصة " هي مجموعة التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى ، ويمكن للمؤسسة -نسبيا- الرقابة عليها والتأثير فيها³

أحمد السعيد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

¹الماجستير في ادارة الاعمال عمان 2011 ص48

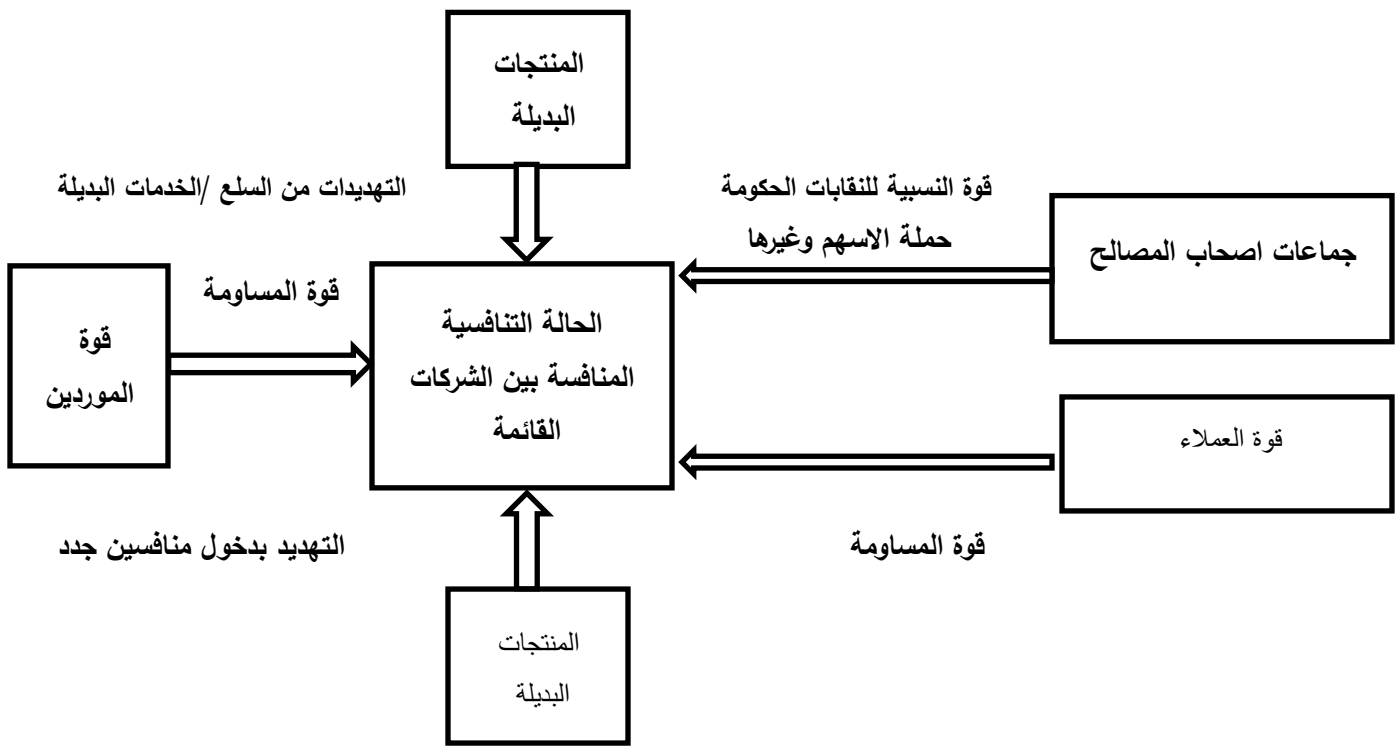
اياد الدحتي دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس) مرجع

²سابق ص، ص 54، 55

³نادية العرف الادارة الاستراتيجية مرجع سابق ص 84

ان الهدف من بناء استراتيجية المنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدفع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية ، أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها ، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر ، أو نموذج العوامل الخمس لبورتر ، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ، حيث ان ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل الاستثمار ، متوسط تكاليف الاستثمار ، والشكل المولي يوضح العوامل الخمسة لبورتر

الشكل رقم (4) : نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر



المصدر : نادية العارف الإدارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثلاثة) الدار الجامعية

التهديد بدخول المنافسين جدد: من أبرز العوامل التي تنثر على القرارات الاستراتيجية قوى المنافسة داخل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة ، حيث تسعى كل شركة لأن تزيد من حصتها السوقية ، ويكون ذلك على حساب حصة بعض المنافسين داخل الصناعة ¹ .

وعادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية ، والرغبة في الحصول على حصة من السوق وحجم ملائم من الموارد ، وبالتالي فإن المنافسين يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة .

¹ منال طلعت محمود ، اساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2003 ، ص 285

تهديد المنتجات البديلة: وتعرف المنتجات البديلة على أنها " كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك ¹ .

وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين ، و الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة اقل حدة من المنافسين المباشرين ، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك ² .

القوة التساومية للعملاء: يقصد بالعملاء ((الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية ، وهم يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه)) ³

فعندما يملك العميل قوة تساومية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر او زيادة نطاق الخدمات ، الامر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة .

القوة التساومية للموردين : ويقصد بالموردين تلك المنظمات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الاجزاء أو الاموال أو الخدمات أو اي موارد أخرى تحتاج اليها المؤسسة حتى يمكن أن تفي بالغرض الذي وجدت من أجله ، ويؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الاسعار ، أو تخفيض جودة الخدمات وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة .

المنافسة بين الشركات القائمة : من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض

وأي تصرف يصدر عن مؤسسة يكون له عند صدى عند المؤسسات الاخرى ، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة

مرتبطة بعدة عوامل منها (عدد المنافسين وتنوعهم ، معدل نمو الصناعة ، خصائص السلعة أو الخدمة حجم التكاليف الثابتة ، الطاقة الانتاجية وعوائق الخروج من الصناعة)

القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: وتتمثل جماعات المصالح البيئية الخاصة للمؤسسة في الحكومة

المجتمعات المحلية ، البنوك ، الغرف التجارية والصناعية ، حملة الأسهم ، النقابات والاتحادات العمالية وغيرهم

وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة

¹ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2002 ص 58

² عبد السلام أبو قحف ، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات ص 125

³ عبد السلام أبو قحف أساسيات التسويق ، مرجع سابق ص 58

مفهوم البديل الاستراتيجي :

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى وفقا لهذا وفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا الى خلق حالة الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وامكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية ، مما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة ، الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة ، وطبيعة المستفيدين منها ، ونوع الخدمة المنتج الذي تقدمه ، وكذلك الموازنات ، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية :

- تكوين البدائل : أي البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص أو الحد من الحد
تهديدات البيئة

- تقييم البدائل : من خلال عدة معايير (التوافق ، التطابق القبول ، المنفعة ، الميزة التنافسية)

- الاختيار الاستراتيجي : حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد او اكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

تصنيف البدائل الاستراتيجية :

تصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجموعات من حيث المستوى الكلى المؤسسة :

المجموعة الاولى : استراتيجيات الاستقرار :

وهي مجموعات الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والاهداف واهمها:

- استراتيجيات الثبات النسبي (عدم التغير) - استراتيجية التركيز - استراتيجية الريح - استراتيجية الحركة البطيئة¹

المجموعة الثانية : استراتيجية النمو :

تسهر هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة ، حيث تحاول أن تخفض

التكاليف ، وتزيد الارباح مستفيدة من منح الخبرة فضل عن نشاطها ومواردها واهمها :

- استراتيجية النمو الداخلي - استراتيجية التكامل الافقي - استراتيجية التركيز - استراتيجية التنويع المترابطة

- استراتيجية التنويع غير المترابط - استراتيجية التكامل العمومي - استراتيجية الاندماج

المجموعة الثالثة : الاستراتيجيات الانكماشية :

تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل ، أو انخفاض نسبة تحقيق الاهداف الى حد كبير ، ومن اهمها :

عبير محمد حسون كرامشة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية العدد 19 كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة

استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل - استراتيجية التجرد - استراتيجية التحول - استراتيجية التصفية
المجموعة الرابعة : الاستراتيجيات المختلطة :

تشير الى اعتماد المؤسسة استراتيجيات مختلفة في ان واحد بسبب كبر حجمها أو القيام بإتباع الاستراتيجيات بشكل متابعي وبحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك

المطلب الثاني مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

تنفيذ الاستراتيجية المرحلة الثانية من مراحل الادارة الاستراتيجية ، والتي تلي مرحلة صياغة الاستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الاستراتيجي ، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ .

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية :

تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية وتعتبر من اهم مراحل الادارة الاستراتيجية ، وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، ويتطلب انضباطا فرديا التزاما جماعيا ، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوف على قدرة المدير على تحفيز العاملين ، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه¹

مراحل تنفيذ الاستراتيجية :

1-وضع وتحليل السياسات :

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى غي عملية تنفيذ الاستراتيجية ، فتعرف السياسات على انها " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الاعلى لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية الافضل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق امام المسؤولين لاتباعه ، ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما :

أ-السياسات العامة :

وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الاعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا / وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا ، مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل ، مؤثرة جدا على المؤسسة ، وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي صنعاء 2011 الطبعة الثانية ص 16

ب-السياسات التنفيذية :

تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الأعمال والانشطة الوظيفية ، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ، ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية والوظيفية ومن اهم أمثلة ذلك : سياسات التسويق ، سياسات الانتاج¹

2-وضع وتحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها " خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين " وتشمل هذه ما يلي :

-مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للحصول الى الهدف المحدد

-الخطوات (المراحل)المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.

-الترتيب (التتابع) الزمني للخطوات المحددة .

-الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة .

-الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة²

3-تخصيص وتوزيع الموارد :

تعتبر عملية تخصيص من الانشطة الاساسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية ، اذ يتم تخصيص الموارد بين الادارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية ، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ الى الموارد ، مراعاة المعايير المالية في الاجل القصير ، والبناء التنظيمي المناسب مراعاة مختلف المخاطر ، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ويتوفر لدى المؤسسة أربعة انواع من الموارد التي يمكنها استخدامها من اجل تحقيق أهدافها ، أذ نجد موارد مالية موارد بشرية وتكنولوجيا

4-وضع وتحديد الموازنات :

تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي وهي ايضا" بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية ، اي انها توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضوع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقة لتقويم امكانية الاستراتيجية المختارة³

المقارنة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية :

¹ مازري منيرة لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة رسالة ماستر بسكرة ص 24

² منصور محمد اسماعيل العريفي الادارة الاستراتيجية مرجع سابق ص 25

³ امال نمر حسين الصيام تطبيقا لتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة مرجع سابق ص 39

من أجل الوصول الى الاهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية الى النهايات المطلوبة فان عاى الادارة ان تتأكد من ان الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وان الخطط المختلفة قد حشدت من أجل انجازها ، وقد وفرت الامكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الاهداف " ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية وذلك لان عملية تطبيق الاستراتيجية اكثر صعوبة من عملية الصياغة ولن التطبيق يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة " ¹ ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول الموالي

جدول رقم (2): المقاربة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية²

صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية	يرتكز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة
إن اساس صياغة الاستراتيجية يمثل في التنبؤ والتموقع	ان اساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات
المستقبلي	التشغيلية
تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة	يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة
تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الافراد	يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة
مفاهيم وادوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحد في الشركات الكبيرة والصغيرة	تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الاحجام ، وانماط الشركات (من حيث العائدية او الربحية)

المطلب الثالث مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الاستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة الى هذا هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي :

-مراجعة العوامل الداخلية

-قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح

¹ مؤيد سعيد السالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005 ص222

² مؤيد سعيد السالم اساسيات الادارة الاستراتيجية المرجع السابق ص 222

-اتخاذ الاجراءات التصحيحية ، تشير الاشارة الى ان المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح اداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم¹

مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الاستراتيجية نذكر منهم تعريف لورانج وآل : " يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى تقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق اهدافها ، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام اكبر² الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الاهداف والغايات التي سبق تحديدها ، هذا بالإضافة الى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة وتصحيحها للتأكد من الاهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم³

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الادارية و آخر المراحل في نموذج الادارة الاستراتيجية ، الا انها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف الى القيام بنشاطين متتابعين :

الأول : تقييم اداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ اي التأكد من أن الاهداف تتجر حسب ما خطط لها (النتائج = الاهداف) . وبهذا السياق يأخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والاهداف يعادل 5% اي نتيجة الاداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف الزائد أو الناقص ثانيا : اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة ان النتائج لا تساوي الاهداف ، مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الاخطاء، تبدأ عملية اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط " التغذية الراجعة " للعودة الى مرحلتى التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي ادى الى ان النتائج لا تساوي الاهداف ومن ثما اجراء التصحيح المناسب⁴

اهمية الرقابة الاستراتيجية :

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها :

1-العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفاذي الانحرافات⁵

عمر تيمجغدين دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص

¹اقتصاد صناعي جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 12

² فلاح حسين الحسيني ، مرجع سابق ص 220

³ شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال : منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، مان ، 2000 ص 384

احمد القطامين الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2002 ، الطبعة

⁴ الاولى ، ص 121

⁵ حسين الأمين شريط ، مراجعة الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دار حميثرا للنشر ، مصر الطبعة الاولى ، ص 27

2- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها ، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط الموضوعة ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها

3-وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف ، وعمليات التنفيذ ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا ، وبالتالي اختلاف بين الاداء المستهدف والاداء الفعلي ، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة¹

الاطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية :

ان الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج الى رقابة شاملة بشكل عام في النظرة المتفحصة لاليات تنفيذ ورؤية الاثار البيئية الداخلية ، وتمر عملية الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات²

أ-تحديد ما يجب قياسه :

ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة كأساس لمقارنة ؟وهي تلك المعدلات أو الاهداف المطلوب تحقيقها ، فهناك معايير على مستوى المؤسسة ، ومعايير أداء وظيفية (الانتاج ، التسويق ، التمويل) وهناك معايير على مستوى الاقسام .

ب-صياغة معايير لقياس الاداء : (الربح ، العائد ، الانتاجية ، رقم الاعمال ، دوران المخزون ، حجم المبيعات ، معدل نمو المبيعات ، نسبة السيولة)

ج-قياس الاداء الكلي : وهناك أربع مستويات لقياس الاداء الكلي :

- 1-على مستوى الافراد : ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة
- 2-على مستوى الأقسام والادارات : فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف
- 3-على مستوى المبالغ المنفقة : من الميزانيات وعدد وحدات الانتاج و المبيعات
- 4-على مستوى منظمة الاعمال : فيكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام راس المال ، وتحقيق استراتيجيات السوق ، واستخدام الموارد البشرية بنجاح .

د-مقارنة الأداء بالمعايير :

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا ، وتحديد الفروق والانحرافات ، وقد تبدو ان عملية المقارنة سهلة ، الا أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات .

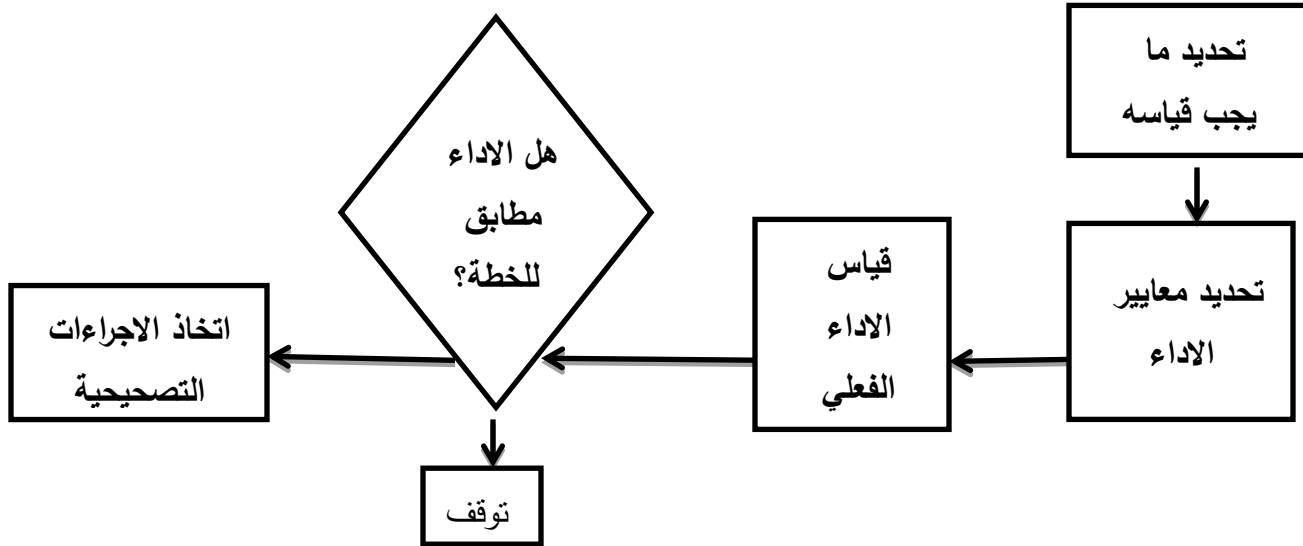
هـ-اتخاذ الإجراءات التصحيحية : تظهر المقارنة بين الداء الفعلي ومعايير الاداء تفاوت وانحراف في الاداء الامر الذي قد تحتاج الى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية " 1الدار الجامعية الاسكندرية 2002 ص 429

² علي رحال ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، تخصص تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2003

إذا فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية ، شهرية ، سنوية وقد تؤدي عملية الرقابة الى عملية تغيير الاهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة .والشكل الموالي يوضع خطوات الرقابة الاستراتيجية

الشكل رقم (5): خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر :امجد غانم ، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي ، النخبة الاستشارية 2006 ص29

مستويات الرقابة الاستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الادارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي فلا بد ان يوجد فيها ايضا " رقابة استراتيجية " أي تتبع الرقابة الاستراتيجية الى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها الى :

***الرقابة على مستوى الاستراتيجي :** هي رقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الاعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الادارية العليا وتهدف الى أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه¹

***الرقابة على مستوى التكتيكي :**وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الاقسام ، وربط التوجيه ، بالنتائج الدورية ، واتخاذ الاعمال التصحيحية عند الحاجة وتهدف الى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكيد من مطابقة الاداء مع الاهداف الموضوعه²

زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن

¹2005ص322

² زكريا مطلق الدوري الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية مرجع سابق ص 322

***الرقابة على المستوى التشغيلي** : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الاعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك ،وتهدف الى احكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة المدى كما هو موضح بالشكل التالي

جدول رقم(3): مستويات الرقابة الاستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الاستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للشركة
التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى الوحدة	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

مصدر : أحمد السعيد ، مرجع سابق ص 51

المبحث الثالث نماذج وتحديات الادارة الاستراتيجية

المطلب الأول :نماذج الادارة الاستراتيجية

من المشاكل التي تواجه مفهوم الادارة الاستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات ،والواقع أن دراسة الكتابات في هذا المجال توضيح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية، وكذلك اختلافا في الرؤية الاستراتيجية ،وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية وهذه النماذج هي:

*النموذج الخطي.

*النموذج التكيفي.

*النموذج التفسيري.

1-النموذج الخطي :

يعتمد هذا النموذج على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق أهداف الادارة العليا ويفترض هذا النموذج ما يلي :

-استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها .

-محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة¹

ووفقا لهذا النموذج فان الاستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الادارة بتبني بعض التصرفات والأعمال ،والقيام بتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ علي محمد حسن بن مصطفى :أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات ،دار المنهل ،عمان،2017،ص 46.

ومن هذا المنطلق فإن الاتجاه الخطي لتكوين الاستراتيجيات ،يعني قيام الادارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق الأهداف.

وهناك أربعة افتراضيات أساسية يقوم عليها هذا النموذج والتي جعلت استخدامه في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداما محدودا وهي ¹:

أ. افتراض البيئة يمكن التنبؤ بها و أن لها تأثير محدود ،مع إمكانية وضع الخطط في زمن معين وتعديلها خلال العمر المحدود والمتوقع للخطّة.

ب. ان إنجاز الاهداف يتم على المستويات الادارية الدنيا بعد شرحها لهم.

ج. ان حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين ،حيث تضمن المنظمة خدمتهم من خلال تحسين خدماتها أو منتجاتها.

د. افتراض ان متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد .

يمكن تلخيص هذا النموذج في القرار الانتظامي والذي يتضمن اختيار حل واحد من بين البدائل المتاحة بطريقة عقلانية رشيدة وتتمثل اركان هذا النموذج في :

جدول رقم (5): يوضح الاركان التي يقوم النموذج الخطي للإدارة الاستراتيجية

طبيعة الاستراتيجية	خلق درجة في التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها
واضعي الاستراتيجية	الادارة العليا مسؤولة كاملة عن تنمية الاستراتيجية ورجال الادارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة عمل المنظمة
السلوك الاستراتيجي والافتراضات الاساسية للنموذج	-تعديل وتنقيح المنتج أو السوق لاشباع حاجيات المستهلك -ينبغي ان يتغير أداء المنظمة اذا تغيرت بيئة اعمالها والمنافسون ، واتجاهات البيئة والاطراف الاخرى والتي تؤثر في استراتيجيات ، ولابد من ان يتغير الاستراتيجية عن اي تغير في ظروف تطبيقها ، وقدرة الاداريين على معرفة واستخدام المعلومات بالموقف (اتخاذ القرار قدرة محدودة)

المصدر : حسين أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، السودان

2009 ص17

أحمد محي خلف صقر : العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم ،دار التعليم الجامعي الاسكندرية ،مصر، 2013 ،ص44.

النموذج التكيفي :

النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها ، حيث يتفق اصحاب هذا النموذج على رؤية الاستراتيجية بأنها تعمل لخلق درجة من التماثل بين موارد والمهارات المنظمة ، وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة اعمالها وبين أغراض المنظمة التي تسعى الى تحقيقها والواقع أن وجهة نظر هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي اما تكون وجهة نظر تأثيرية او وجهة نظر رد الفعل الاولى توجه التغيير قبل حدوثه أما الثانية فتوجهه بعد حدوثه¹ ويمكن تلخيص اركانه في النموذج في:

جدول رقم (4) : يوضح الاركان التي يقوم النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية

طبيعة الاستراتيجية	خلق درجة في التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها
واضعي الاستراتيجية	الادارة العليا مسؤولية كاملة عن تنمية الاستراتيجية ورجال الادارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة اعمالها
السلوك الاستراتيجي والافتراضات الاساسية للنموذج	-تعديل وتنقيح المنتج او السوق لإشباع حاجيات المستهلك -ينبغي ان يتغير أداء المنظمة اذا تغيرت بيئة اعمالها والمنافسون واتجاهات البيئة والاطراف الاخرى والتي تؤثر في استراتيجيات ولا بد من ان تعبر الاستراتيجية عن اي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الاداريين على معرفة واستخدام المعلومات بالموقف (اتخاذ القرار قدرة محدودة)

المصدر حسين احمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مرجع سابق ص18

3- النموذج التفسيري :

يحاول هذا النموذج ان يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي ، من خلال الاستعانة بالمفاهيم و الكتابات التي توجد في ثقافة المنظمة ، فمن خلال استخدام العبارات المجازية أو الرموز ، يمكن التأثير على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها ومن اهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التفسيري هي :

*أن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متوازن او غير متجانس

*أن الدافعية هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الادارة الاستراتيجية .

¹أحمد محي خلف صقر العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم م سابق ص44

* أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الاطراف العاملة بالمنظمة و ليس رجال الادارة العليا وحدهم¹ وتتمثل اركان النموذج التفسيري في :

جدول رقم (5) : يوضح الازكان التي يقوم عليها النموذج التفسيري للإدارة الاستراتيجية

طبيعة الاستراتيجية	-إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفصلة من قبل ادارة المنظمة .
واضعو الاستراتيجية	-اي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية او البيئة يمكن أو يؤثر في الاستراتيجية والعبرة ليس بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها واثرها
السلوك الاستراتيجي والافتراضات الاساسية للنموذج	-التركيز على وضع نظام شرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات التي تؤمن بها المنظمة -عالم المنظمة غير متوازن أو متجانس (تحتاج المنظمة دائما الى تفسير هذا العالم) الدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الادارة الاستراتيجية -وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل الاطراف المنظمة

المصدر حسين احمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مرجع سابق ص19

المطلب الثاني :التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

تواجه المنظمات مازقا حادا يهدد فعليتها وقدرتها على انجاز وتحقيق الاهداف ،وهذا المأزق يولد تحديات إدارية تشد مديري المنظمات بقوة نحو انتهاج منهج استراتيجي لإدارة منظماتهم ، وبغياب هذا المنهج ستظل المنظمات تواجه الفشل المتكرر لتنفيذ أهدافها مما قد يؤدي لإحباط القائمين على أمرها ومظاهر هذا المأزق الإداري عديدة

أولا: الادارة الاستراتيجية والقضايا العالمية :

على مدى السنوات الاخيرة اخذت نشاطات منظمات الاعمال تميل الى تجاوز الحدود من الاسواق والصناعات العالمية فيها ، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار ، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة ، ولا بد للمدراء ان يكونوا على دراية

¹ أحمد محي خلف صقر: العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم مسابق ص 44

والإطلاع على المتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو ايجابا على اعمال منظماتهم ، ويجب الاشارة هنا الى أن العولمة لا تمثل وجها سلبا وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن ان تكون محفزة للكثير من الفرص والايجابيات التي يمكن ان تستفاد منها منظمات الاعمال أن العولمة بالنسبة لمنظمات الاعمال الصغيرة تمثل فرصة ايجابية اذا ما احسنت التعامل المنفتح والايجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن ان تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل .

ثانيا : الادارة الاستراتيجية والقضايا الجودة :

تمثل الجودة بعدا مهما من ابعاد التنافس في البيئة العالمية ، وقد مثل عقد التسعينيات من القرن الماضي ، وما تلاه اهتمام متزايد للجودة والنوعية /ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا ، وعلية تطلب الامر من منظمات الاعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة ، وتلاقي الاخطاء التصنيعية الى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة

ثالثا: الادارة الاستراتيجية والقضايا الاجتماعية /الاخلاقية :

تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجديد والتغير المستمر امام مدراء منظمات الأعمال وان الالتزام لا بد وان ينعكس على خيارات المنظمة الاستراتيجية واساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة ، ويفترض في مدراء المنظمة ان يطوروا دائما اجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار يصل البعض منها الى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها لذلك فالمنظمة المدارة استراتيجيا هي اقدر عن غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار ، من خلال هذا المدخل الاجتماعي الاخلاقي /ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية اصبحت القضايا الاجتماعية والاخلاقية تأخذ حيزا اكبر من اهتمام الادارة بسبب تدخل المتغيرات الاخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية .

رابعا: الادارة الاستراتيجية في عصر المعلوماتية والمعرفة :

تمثل المعرفة موردا في عالم الاعمال في الوقت الحاضر ، لقد كانت فكرة الاستراتيجية قائمة اساسا على ما نمتلك من افكار وليس فقط على ما في حوزتنا من موارد لذلك الادارة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة ، والانتقال الى المجتمع المعرفي التكنولوجي فالأفكار التي تستطيع الادارة الاستراتيجية للمنظمة ان تطورها وتطرحها للتنفيذ يمكن ان تشكل عاملا مهما في بناء ومضاعفة الثروة والقوة ، أو تكون عكس ذلك ومن هنا فان المتوقع من الادارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ان تلبي حاجة حقيقية لمونها تمثل

صيغا عملية للرد على التحديات المطروحة في هذا المجال ولقد اشارت العديد من الدراسات ومنها

الى ان التكنولوجيا المعلومات (Brown,2001,106-108), (Khuny et marshail ,2000), Hegel,

والاتصالات مثلت تحدياً أمام منظمات الأعمال تطلب من إدارتها الاستراتيجية التعامل معها وفق أساليب وطرق جديدة ، وإن هذا التحدي يمكن أن تكون في طياته العديدة من الفرص الجذابة التي تستطيع منظمات الأعمال استغلالها¹

خامساً : الإدارة الاستراتيجية والتعامل مع شح الموارد وندرتها :

لا يوجد مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص نتيجة الاستخدام لها حتى وقت ليس ببعيد كان الهواء والتربة والماء يعد من الموارد غير النادرة ، لكننا نجد الآن أن الموارد أصبحت غالية الثمن ونادرة ، فالبعض منها تحمل المنظمة تكاليف غالية لمعالجة الآثار الجانبية للعمل ، كالتلوث وسوء الاستخدام ، وكثرة الاستخدام ، ومن هنا من المتوقع أن تقوم الإدارة الاستراتيجية بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد وبرمجة استخدامها بطرق رشيدة لكي تساهم في تجديد هذه الموارد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

سادساً : الإدارة الاستراتيجية والمنظمات الافتراضية :

مع انتشار ظاهرة وجود المنظمات الافتراضية والتي بالأساس منظمات ملموسة الوجود المادي ، فإن المنظمات تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغيير ، بسبب طبيعة التحديات الانية التي تواجهها من جانب آخر فإن انتشار هذه المنظمات وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها ، يتطلب أساليب لبناء استراتيجية مثل هذه المنظمات .

سابعاً : الإدارة الاستراتيجية وتحديات أخرى :

أن هناك العديد من التحديات الأخرى التي تفرض نفسها في ساحة عمل المنظمة وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل منها وإيجاد لها من هذه التحديات :

-زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية وسرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتغير في أذواق العملاء وأوضاع السوق وقصر حياة المنتجات وزيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الابتداع التكنولوجي وسرعة التغيرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي

المطلب الثالث متطلبات تطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية:

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية

1/تهيئة المنظمة لتطبيق الاستراتيجية:

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بالإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي ، وتتم هذه التهيئة من خلال :

طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الاستراتيجية ، داروائل للنشر ، جامعة الزيتونة الاردن الطبعة الأولى ، 2007ص66

أ-تهيئة المعنوية و السلوكية

*تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة ، وأعضاء الادارة والقيادات والمديرين في المنظمة بصفة خاصة ، بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي .

*التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها ، وقوة استعدادهم للعمل الجماعة بروح الفريق ، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق اهداف وخطط ومصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع او مزايا مالية ومادية ومعنوية ، فردية أو جماعية ، عاجلة أو آجلة .

*تتمية ايمان اعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة اعمال المنظمة بصفة خاصة وفي مجتمع المنظمة بصفة عامة ، وتقوية الدوافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها .

*التأكد من توفر مستوى مرتفع من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها (جو العمل) وعن الاساليب والممارسات الادارية في المنظمة

*التأكد من استعداد اعضاء المنظمة بصفة عامة ، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة البدء تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ نظام اعداد الخطة الاستراتيجية

*التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم الايجابية تجاه نظام التخطيط ، وتدعيم تفتتهم في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية

ب-تهيئة الادارية

*التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة ، والتأكد من وملائمتها وكفايتها من استيعابها وإمكانية تنفيذها

*وضع الية لممارسة الادارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية ، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الادوار عليهم

*وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء المنظمة إداريا لممارسة الإدارة الاستراتيجية ، والتأكد من دقة البرنامج واعتماده ، والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة

ت-تهيئة الفنية المهنية :

*مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها

*تتمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات

*التعرف على الاساليب والادوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الادارة الاستراتيجية

*التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي ، وما يتوافر لديها من امكانيات وموارد ، وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف

*توصيف مستوى الانتفاع الحقيقي بإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والفنية ، وتحديد مدى ملائمتها وكفايتها

2/ توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن تمون المنظمة على دراية بعشرة أمور أساسية هي :

أ- توفير المعلومات سواء كانت من عناصر داخلية أو خارجية

ب- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

ت- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية

ث- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة .

ج- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية

ح- الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات المطلوبة لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

خ- الأطراف المعنية المسؤولية عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة

د- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية

ذ- آلية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها

3/ تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي كأحد اشكال الاستثمار ، اي ان لا يقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات اعضاء المنظمة

على عملية اعداد الخطة الاستراتيجية ، وانما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم اساسية مستقرة

ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي :

- تصميم روابط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير وإنجاز خطط وتحقيق اهداف استراتيجية للمنظمة ورسالتها

- انشاء نظام متكامل للمعلومات حول متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة ، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية

- تطوير التنظيم الإداري واعداد الانظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل بالاعتماد على النتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية .

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته¹

¹ محمد هاني الإدارة الاستراتيجية الحديثة مرجع سابق ص 84

خلاصة الفصل الاول :

تعتبر الادارة الاستراتيجية احد المفاهيم الادارية التي يمكن استخدامها في مختلف انواع المؤسسات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل شامل من خلال المراحل المختلفة لها ن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها في تحقيق طفرات في رفع مستوى ادائها وذلك يجسد طاقاتها لتحقيق انجازاتها استراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الادارة

يمكن تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية في المؤسسات لرفع ادائها من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على مدى الطويل ، وتحديد ابعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بغية الرفع في ادائها .

الفصل الثاني :

الاطار النظري لعلاقة

الادارة الإستراتيجية

بالأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقّقه من انجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسين اوضاعها وأدائها ، خاصة وان الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها والسبيل الاساسي لذلك هو تخطيط الأداء ، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول الى الأداء العالي ، إضافة الى المعلومات والارشادات والمعايير الضرورية لقياس الاداء الكلي للمؤسسة .

فالأداء هو قاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين بها ، حيث أن مختلف الابحاث والدراسات تهدف الى ايجاد الاليات والنماذج والنظريات الادارية التي تجعل أداء المؤسسة متميزا وتسعى الى تحسينه بشكل مستمر وأن الاهتمام بمفهوم الاداء بصفة عامة ، يعبر من الاتجاهات الادارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الاهتمام وأن الادبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الاداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له ، بحيث اصبح الاداء من الاهتمام هو الاساس والأهم الذي يمكن ان تعتمد عليه المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم الأداء :

إن أصل كلمة الأداء لاتيني " بمعنى Performance" ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد" على الوصول To perform تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، أو بمعنى القيام بفعل يساعد إلى الأهداف المسطرة .¹ كما عرفه عبد المحسن بأنه " المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها " في حين ذهب أحمد زكي بدوي إلى أن الأداء " هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة"² ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والاداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين³ وعرفه جوفمان (GOFFMAN) بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما ، وتساعده في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين⁴

¹ بن قيراط عبد العزيز : أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة ماجستير ع التسيير قالمة 2010 ص24

² بوعطيط جلال الدين : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، ماجستير 2009 جامعة قسنطينة ص 72

³ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ص 143

⁴ خالد أحمد الصرايرة مرجع سابق ص 24

وقد أكد هاينز بأن الأداء " عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ". وعرفه الخزامي بأنه " سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو يقوم ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون ¹ " بينما يعرفه طاهر محمود كلاله بالشمولية حيث قال " الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه ، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ² " كما يعرفه VISWESVARAM بأنه " الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها " .

كما يعرف على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال ، وتتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء ، قد يكون مصدره إنسانيا صرفا ، وقد يكون مشتركا بين الآلة والإنسان ، وأبين الإنسان والمادة. ³ ويعرفه الغامدي " القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " ⁴ بينما يعرفه النصر بانه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال ⁵ " في حين عرفه Wietseman , hoklins على أنه "قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل" ⁶ أيضا يمكن القول بأنه " لتحقيق هدف معين ⁷ : سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة كما يعرفه دانيال مستويين وهما Danile , betnatd " بأنه يعتمد في مراحله القصيرة دائما على الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها ⁸ وعلى العموم ومن خلال ما أدرجنا من تعاريف سابقة مختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء ، يمكن القول أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل الأفراد والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير ، المتوسط والبعيد من خلال إستغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها .

محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ماجستير 2008 ص 27-28 ¹

² طاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، ص 242

³ سومر أديب ناصر : أنظمة الاجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام والصناعي في سوريا ماجستير ص 84

⁴ منصور جمعان الغامدي : التطوير التنظيمي (أساسيات ومداخل وإستراتيجيات) الرياض 2013 م

⁵ مدحت محمد النصر : الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة ، 2008 م

⁶ فلاح حسن الحسين : إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز ، دار الشروق والتوزيع الاردن 2006 ص 24

⁷ حمزة محمود الزبيدي : التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع عمان 2011 ص 89

⁸ عبد البشار علي : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ص 327

مفهوم الأداء الوظيفي :

يشير الأداء الوظيفي على حسب محمد راوية "إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹ كما يعرفه " العريان وعسكر " بأنه تفاعل سلوك الموظف ، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته² وأوضحه "هاينز " بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " .

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء الوظيفي فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجمع السلوك والنتائج التي تحققت معا³ . وعرفه المطارنة بأنه " السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل " .⁴ وقد عرف "المير" الأداء الوظيفي على أنه : نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة .

كما يعرف على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، وأنه مجموع السلوك والنتائج ، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁵ . وعرفه سلطان على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والتي تشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .⁶ أيضا يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي هو " صافي الجهود للفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد "⁷ كما يرى علي سلمي أن " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى والأداء⁸ .

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به ، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل ، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان أو متوسطا أو متدنيا ، وهذا يتوقف على عدة عوامل منها خارجية

¹ راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص25

² قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي مجلة الخبر العدد 8 /جوان 2014 الجزائر ص 14

³ صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية ، الدار الجامعية مصر ، 2005 ص175

⁴ محمد سليمان البلوي التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه م سابق ص 07

⁵ عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ص 25

⁶ أسعد أحمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غزة 2008 ص33

⁷ محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ص 219

⁸ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية مرجع سابق 280

تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل ، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي ، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة¹ ، وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر تعريف الأداء الوظيفي في النقاط التالية :

1. هو صافي جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام .
2. درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة .
3. سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة ، فهي تعيش إذن ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها ، وعليه فإن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل بعضها تنظيمي والآخر إجرائي ، بعضها ثقافي والآخر نفسي بعضها إقتصادي والآخر إجتماعي ، وهذه العوامل تختلف تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لآخر باختلاف رغبات العاملين واحتياجاتهم ، وباختلاف أهداف المنظمات وثقافتها ، وباختلاف المستويات الحضارية للمجتمعات التي تشكل البيئة الحيوية التي تؤثر في التنظيم كما تؤثر في أداء العاملين ، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين . فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة ، وخطط التنمية والتطوير التي تتبناها مؤسسات الدولة المختلفة ، فكما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البشري من قبل صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل ، وفي ضوء ذلك فإنه من الضروري على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المحيطة ببيئة العمل إذا ما أرادت أن تبقى وتستمر في مضمار السباق وبناء عليه ، فإنه من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة المنظمة المنفردة من تحقيق المردود العائد المنشود ، إذ لا تستطيع إدارة أي منظمة أن تعمل بشكل مغاير لعوامل بيئتها التي تعيش فيها بأي حال من الأحوال ، بل هي جزء من منظومة متكاملة ممتدة الأذرع والأطراف ، ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال ثقافتها ، حيث تلعب ثقافة المنظمة دورا بالغ الأهمية في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد هذا من خلال خلق بيئة مناسبة على تطوير أداء العاملين ، كما يمكن أن تلعب دورا سلبيا قد يضر بالمنظمة وذلك بوضع المعوقات والعراقيل التي تفوق تحقيق استراتيجيات

¹ صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية ، الدار الجامعية مصر مرجع سابق ، 2005 ص 281

المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام¹. إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا وإيجابا . ولما كان تحسين الأداء ، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر ، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثاره السلبية ، وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الإقتصادية فإن العوامل الإقتصادية هي الأكثر إنعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الإقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى . وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كالفلسفة الإقتصادية للدولة ، معدلات نموها ، سياسات تجارتها الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة ... الخ . وإذا كانت العوامل الإقتصادية تعتبر أكثر العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة التي لها تأثير كبير على أداء العاملين فإن العوامل الإجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا وذلك نظرا لأهميتهما في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عواملهما في التأثير على العوامل الأخرى (إقتصادية ، إجتماعية) من جهة ثانية وإلى جانب العوامل السالفة الذكر تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها ، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، السياسة الخارجية ، انتشار الأحزاب السياسية ، المنظومة القانونية ، أحكام وقرارات المحاكم ... الخ . وبما أن تغيرات هذه العوامل هي إفرازات الحسابات السياسية فإن المؤسسات الإقتصادية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها ، ولنا في قرارات الولايات المتحدة الأمريكية المتعلقة بإقامة علاقات اقتصادية قبل السياسية مع الفيتنام مثال على ذلك².

وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية من بينها المعارف العلمية ، البحث العلمي ، الإبداعات التكنولوجية ، تداول براءات الاختراع ... الخ ، تمثل هذه العوامل عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المنظمة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تسهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف ، تحديد نوعية المنتجات ، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يسهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء ، وعليه يجب على المنظمة متابعة تطورات التكنولوجيا والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي تؤثر على مستقبلها ، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى

¹ موسى سلامة اللوزي وآخرون : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين مجلة العلوم الادارية مجلد 39 عدد 1/2012 ص 07

² عبد الملوك مزا هودة : الاداء بين الكفاءة والفعالية_مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة العدد 01 ص ص 92-93

إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والإختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها¹.

أ- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء الوظيفي : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها²

1 العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المنظمة ،فتمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ،ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ، فاللاعب على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ومعرفة اتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها تؤثر و بشكل كبير في الأداء الوظيفي ، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير كبير على معنويات الموظفين إيجابا وسلبا وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية وإذا نجحت المؤسسة في إختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي ، وحفظ النظام العام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها ، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي . وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكيفيات بالوظائف والتدريب والاجور والترقية والخدمات³.

2 الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة .

3 بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، فعدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والتسبب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل ،فهناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها في الحقيقة تؤثر بشكل مباشر في نشاط وفعالية الموظف مما يساهم في تحقيق مردود جيد داخل المنظمة .

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي ج القادسية ماجستير 2017 ص ص 53/54

² عمر سرار : الرضا عن العمل وأثره على الاداء ، ماجستير العلوم الإقتصادية فرع التخطيط الجزائر 2003 ص 71

³ حسين محمد الحراشة : ادارة الجودة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان عمان 2011 ص ص 95،96

5 طبيعة العمل : يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .

6 الهيكل التنظيمي : هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات ، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم في المشاركة والإبداع ، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره ، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من اتصالات خارج هذا الإطار ، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، ويشجع العاملين على الإجهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف . فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية ، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمستويات بدقة للعاملين ، وضمان عدم الإزدواجية في مسؤوليات ، وكذلك طبيعة الإتصال بين العاملين والإدارة ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة .¹ ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي ، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها ، ويمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار السليم والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالنقطة بين الإدارة والأفراد . وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع ، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين ، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم . ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل ، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعا للإبداع أو معوقا له ، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالا أوسع في العمل

يوسف عبد عطية : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوطني للعاملين الإداريين مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية

¹ 18 عدد 3 ص 1149

والإتصالات واتخاذ القرارات ، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية ، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين ، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها ¹.

7 العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل . **8 الإشراف :** لقد أسفرت نتائج الكثير من الأحداث على الكثير من أسباب عدم الرضى للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق وجودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم ، ودراسة مشاكلهم والإستماع إلى مقترحاتهم .

9 الحوافز : تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها ، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها ، وليس في الواقع إلا بمقدار ما يمنحه ويعطيه الفرد من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها .

10 ظروف العمل المادية : هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والإنارة والتهوية والفوضى ².

11 التعليم والتدريب : يمثل التعليم المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة ، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب ، أما التدريب فهو " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق إرشادية مختلفة ، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول " ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي .

12 تضخم العمالة : إن زيادة العاملين أكثر مما يتطلب العمل نتيجة عمليات التوظيف العشوائية ، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال ، نتيجة توافل الموظفين وإعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات ، والتكرار أو

خالد الزعبي وآخرون: قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي مجلة المنارة مجلد 13 عدد 2

¹ص 67

² أمينة فارس : الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ص 46

الإزدواجية في الأعمال ، وإعاقة الخدمات للجمهور ، وبالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الإنحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل .

13 التسبب الإداري : فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف ، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .¹

14 محتوى العمل : يعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعا ، يرتكز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه ، وذلك حت يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات ، ويركز مجهوداته وجميع اهتماماته إليه .

ب العوامل الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي : كما أنه يوجد العديد من العوامل الداخلية التي لها أثر كبير على الأداء الوظيفي ، يوجد أيضا عوامل خارجية هي الأخرى لها أثر بالغ في فعالية الأداء الوظيفي داخل المنظمة نذكر منها :

1 السياسات الإقتصادية : الإستقرار الإقتصادي ، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات ، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة ، الأزمات الإقتصادية أو التغيرات في القوانين والسياسات ، تؤثر على بيئة العمل وتؤثر على الأداء الوظيفي .

2 أوضاع السوق : تؤثر المنافسة والطلب على المنتجات أو الخدمات بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ، في بيئات تنافسية قد يشعر الموظفون بضغط كبير مما يؤدي إلى تحسين الأداء أو العكس أي يسبب إنهيار معنوي وجسدي لهم بسبب الجهد والإرتباك في تأدية مهامهم على أحسن وجه .

3 البيئة الإجتماعية والثقافية : فالعادات والتقاليد الموروثة والعرف والجانب الديني ، والمستوى الثقافي والتعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول احتياجاتهم ، كلها عوامل تساهم في الأداء الوظيفي وتؤثر به بشكل مباشر أو غير مباشر .

4 السياسات الإقتصادية : الإستقرار الإقتصادي ، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات ، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة ، الأزمات الإقتصادية أو التغيرات في القوانين والسياسات ، تؤثر على بيئة العمل وتؤثر على الأداء الوظيفي .

¹ منال أحمد البارودي : القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي ، المجموعة العربية للنشر 2015 ص 72

5 العوامل البيئية : هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والمنظمة والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها في حقيقة الأمر موجودة فعلا كبرودة الطقس أو الحرارة الشديدة أو وعورة التضاريس ...الخ ، كل ما سبق يؤثر بشكل أو آخر على مردودية الأداء في المنظمة ، أما العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء وتعزيزه بحسب درجة توافرها مع كل فرد عامل والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي ، هي قدرة الفرد على أداء العمل ¹.

6 الأهداف والتوقعات : وضوح الأهداف والتوقعات من قبل الإدارة يساعد الموظف على توجيه جهوده بشكل

صحيح . فمن المهم أن يدرك الموظف ما هو متوقع منه وكيف يمكنه تحقيق تلك الأهداف ، مما يعزز من الأداء

7. التحفيز والمكافآت : من الضروري أن تقدم الشركات نظاما فعالا للحوافز والمكافآت ، هذا حتي يشعر

الموظفين بتقدير المنظمة لجهودهم واهتمامها الدائم بالعنصر الفعال وتحفيزه عن طريق العلاوات والمكافآت .

8 البيئة السياسية والقانونية : وتتمثل في طبيعة النظام السياسي ومدى الإستقرار الأمني داخل البلاد مرونة

القوانين والتشريعات ومواكبتها لمختلف التغيرات الإقتصادية ، السياسة الخارجية المتبعة وعلاقاتها الدولية ونوعيتها .

المطلب الثالث : طرق ومعايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

مفهوم قياس وتقييم الأداء الوظيفي : يعتبر موضوع قياس وتقييم الأداء الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي

حظيت بمزيد من الإهتمام من جانب الباحثين في الفكرين " المحاسبي والإداري " نظرا لأن هذا الموضوع هو جوهر

عملية الرقابة المستمرة كما أنه ركيزة إتخاذ القرارات الرشيدة ² فعملية تقييم وقياس الأداء الوظيفي من العمليات

الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات و على جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا

وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا ، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بنشاط وكفاءة

ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات

المقررة لذلك الجهد والأداء ، وحتى تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق

بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم

تعريف قياس وتقييم الأداء الوظيفي : يمكن تعريفه على أنه صفة نظامية أو رسمية تعبر عن مكامن قوى ومكامن

ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها ، أي أنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين

خلال فترة محددة ودورية وبيان مدى كفاءة الموظفين في تأدية عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد، ويتم ذلك

من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق

¹ العليش محمد الحسن : تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مجلة الدراسة العليا مجلد 07 عدد 25/2016 ص 153

² Jiseph , w. et Al , « The case for Performance Monitoring » Public Administration Review VOL 52 N6 Dec 1992 PP 405-429

بتطوير الموظف أو نقله في أحيان أخرى ، أو حتى الإستغناء عن خدماته وفصله .¹ ويعرف أيضا على أنه " تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لتقييم أداء العاملين والتصرف بنتائجه .² طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي : هناك ثلاثة مداخل هي :معايير التقييم والقياس المطلقة ، والمعايير النسبية، والمعايير المعتمدة على نتائج الأداء ، وسنحاول فيما يلي مناقشة هذه الطرق التي تندرج تحت كل منها .
أ_ **معايير التقييم والقياس المطلقة** : يقصد بها أن أداء الموظف يتم تقييمه بناءا على هذه المعايير فقط ، وهي ترتكز إما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف أو على سلوكه أثناء تأديته العمل المكلف به ، ومن بين الطرق التي تندرج ضمن هذه المعايير ما يلي :

1 طريقة التدرج البياني : وتعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... وتحدد درجات على أساس (1 - 5) أو (1 - 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أو (3) أعلى درجة ، ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تقيم وتقيس كل الخصائص رغم اختلافها وأهميتها على صعيد واحد ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم لبعض العناصر أو المعايير دون الأخرى .

2 طريقة الوقائع الحرجة : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة أو سيئة " في ملف الموظف وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف . وتتميز هذه الطريقة بقلة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم بالرقابة ، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف وهناك احتمالية الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وإهمال الوقائع الإيجابية في ملف الموظف .

3 طريقة قائمة الأوزان المرجحة Check-list mehod : تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات البشرية التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو بدونه بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة ، ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف ، فضلا على ذلك سهولة إدارتها حيث أنها تتطلب قدرا ضئيلا من التدريب ، وبرغم من كل

¹ حامد مرسي : فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، ب ط المكتب العربي الحديث 2010 ص147

² سعاد نايف البرنوطي : إدارة الموارد البشرية ، ط 2 دار وائل عمان ، 2004 ص 382

مزايها إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب كتحيز الشخص المقيم لأن هذه الطريقة تستخدم المعايير الشخصية بدلا من معايير الاداء .

4 طريقة التقرير المكتوب Essaymethod : وهي طريقة سهلة الاستخدام ،حيث يقوم المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف ، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف . وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وما يقدمه المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة ، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته وما مدى طوله ، أضف على ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين .

5 طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Ratingscales : الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على مشاكل طريقة التدرج التي تناولناها في البداية ، وذلك "بإدخال الجوانب السلوكية في التقييم والوقائع الحرجة لموظف المراد تقييم وقياس أدائه ، فتعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة أو تقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي ، ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية " ¹ وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال الوقائع السابقة في العمل (مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة ، طريقة تعامله مع الزبائن ، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله ...)

ب _ معايير التقييم النسبية : تمثل هذه المعايير المجموعة الثانية من طرق تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية ، بمعنى أن أداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم . ومن أشهر هذه الطرق نذكر ما يلي :

1 _ طريقة الترتيب البسيط : وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم إلى أقلهم كفاءة وذلك بإعطاء الرقم (1) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل أسوأ تقديرا من حيث القياس والتقييم ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا لمعايير الوظيفة ، إلا أن هذه الطريقة يشوبها بعض من التطرف حيث يمكن للمدير أو المشرف على عملية التقييم والقياس التحيز في عملية الترتيب ، وعليه يفضل أن تكون هناك لجنة أو مجلس من مختصين لدى المنظمة هم من يقوموا بعملية الترتيب إلى جانب المدير .

¹ بوفلجة غياب : مبادئ التسيير البشري ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ص 78

2 _ طريقة الترتيب الإجباري : تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضا عند التطبيق لكن هنا الترتيب يتم على أساس مجموعات وليس أفراد ، إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسيه المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض وعلى النحو التالي :

- 10 % من العاملين ذوي أداء منخفض جدا .
- 20 % من العاملين ذوي أداء منخفض .
- 40 % من العاملين ذوي أداء متوسط .
- 20 % من العاملين ذوي أداء مرتفع .
- 10 % من العاملين ذوي أداء مرتفع جدا .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تثبت روح المنافسة والحماسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم فيئدوا أعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب ، أضف لذلك سهولة وسرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل ، وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية ، ويمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب هذه المعايير . لكن ما يعاب على هذه الطريقة افتقارها للموضوعية نظرا لإعتمادها على الرأي الشخصي للمشرف ، كما أن نتائج التقييم تكون عامة غير تفصيلية فنتائج التقييم لا توضح نقاط "القوة أو الضعف" في أداء المرؤوسين . أيضا صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين قليل جدا حيث يصعب فيها توزيعهم على شكل مجاميع حسب مستويات الكفاءة .

جـ_ معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز : تستخدم هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين بالإعتماد المباشر على ما حققوه من إنجاز بخصوص أهداف تم تحديدها مسبقا ولا بد من انتمائها خلال فترة محددة مسبقا ، وغالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بطريقة وضع الأهداف أو طريقة الإدارة بالأهداف .

3 طريقة الإدارة بالأهداف : وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف ، لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها خلال فترة زمنية معينة ، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي ، " فالإدارة تركز على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها حيث تكون لهم الرغبة في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم المستقبلية ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ، ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي

ناقشناها سابقا على التقييم بعد الأداء ،¹ وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم للقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على ما تم تحقيقه وانجازه من هذه الأهداف ، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف .
وهناك معايير أخرى نذكر منها :

1. معايير نواتج الأداء : وتعتمد على قياسين هما كمية الأداء ، وجوده الأداء .

2. معايير سلوك الأداء : حيث تعتمد على :

- معالجة شكاوى العملاء .
- إدارة الاجتماعات
- كتابة التقارير .
- المواظبة على العمل .
- التعاون مع الزملاء .
- قيادة المرؤوسين .

3. معايير صفات شخصية : وتحتوي على :

_ المبادأة ، الإنتباه ، دافعية العمل ، الإلتزام الإنفعالي .

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير التقييم وهي كالآتي :

1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدد محدد من المعايير ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب تعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان ، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية ، ففي النوع الأول يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة ، أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالإعتماد على معايير غير مباشرة ، لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس الأسلوب والسلوك الذي تم الإعتماد عليه للتوصل إلى النتائج المرجوة ، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء وتنمية مهارات المرؤوسين لإدارة الاجتماعات بكفاءة . كما يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التواصل بين المشرف والموظف وهذه المعايير هي أقل المعايير دقة ، لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء ، وأنه إذا توافرت فيه

¹ مؤيد سعيد السالم :مدخل استراتيجي تكاملي ، ط 1 دار اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 ص ص 243-252

صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازا ، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية نذكر منها الذكاء ، الإنتباه ، المبادأة واللباقة ، والإتزان الإنفعالي ، وبعد النظر ووضوح الرؤية . وأخيرا نقول انه يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (المشرف على تصميم قائمة التقييم والقياس) بدراسة وتحليل العمل وذلك على جوانب الاداء .¹ ويتم تقييم وقياس الأداء بواسطة طرف من الأطراف التالية :

- 1- الرئيس يقيم مرؤوسيه .
- 2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم .
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم بعض .
- 4- مجموعة من المقيمين يقيمون التقييم .

فالطريقة الأولى: وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا ، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر كما أن هذه الطريقة يمكن تقويمها غالبا من خلال قياس الرئيس المباشر باعتماد التقييم ، ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض ، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم .

الطريقة الثانية : وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، تفيد هذه الطريقة المنظمات ذات الحساسية العالية أو التي تقع في مواقف حرجية ، مثل بعض وحدات الجيش والبوليس ، والمستشفيات وبعض المهام الخاصة حيث تتطلب تقييم من المرؤوسين للرؤساء مثال تقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعات أو إذا كان المرؤوس صاحب خبرة وأقدمية فيقوم بتقييم رؤسائه وتوجيههم ، إلا أنه من النادر أن يتم ذلك في المؤسسات الإقتصادية ولا تزال هذه الطريقة تتم بشكل تجريبي فقط لأنها تحوطها العديد من المشاكل ، فهذه الطريقة تتناقض مع مبادئ الإدارة ، وعى الأخص مبدأ الهرمية وتسلسل الرئاسة من أعلى إلى أسفل ، كما أن أغلب الرؤساء لا يوافقون على تقييمهم من قبل مرؤوسيه كما أن المرؤوسين يتخرجون من تقييم رؤسائهم نظرا لحاجز التدرج الهرمي ، وكتطوير لهذه الطريقة وابعادا للحرج الكبير الذي يكتنفها يقوم الرؤساء بتقييم أنفسهم.

الطريقة الثالثة : وهي تقييم الزملاء بعضهم لبعض ، كسابقتها نادرة الإستخدام وما زالت تحت التجريب وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الإجتماعية داخل العمل ، ويمكن في بعض الأحيان إستخدامها في مستويات الإدارة بغرض تحديد الإستعدادات القيادية والإدارية لمعرفة من هو المدير والقائد المحتمل في المستقبل القريب ، كما يمكن استخدام هذه الطريقة لدى بعض الجماعات وفرق العمل ذات الإستقلالية الإدارية .

¹ احمد ماهر : فن إدارة الموارد البشرية ، ب ط الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ص ص 415-417

الطريقة الرابعة : تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة ، وهذه الطريقة تفترض على الرؤساء معرفة كل صغيرة وكبيرة عن مرؤوسيهم والتقرب منهم ، ومعرفة مختلف المعلومات الكافية لتقييمهم ، وهو أمر ليس متوافرا بشكل دائم ، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة سلبية أي قد يقع الخطأ في عملية التقييم ويؤهل من لا يتوفر على شروط التأهيل لنقص المعلومات أو لزيغها ، ولذلك تميل المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى ، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية والتحيز وأنه أمر يمس التقييم وليس رأي رئيس واحد .¹

المبحث الثاني : أثار الإدارة الإستراتيجية في جميع مستويات المنظمة

تقوم الإدارة الإستراتيجية على التفاعل المستمر القائم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وتعزيز استدامة المنظمة ومكانتها التنافسية ، كما تقوم بالتفاعل بين مختلف المستويات سواء كانت مستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية وبناءا على ذلك تقسم هذه المستويات إلى :

- مستوى القرارات المتعلقة بالسياسات العامة ، حيث يتم في هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة كما جاء في وثيقة الإعلان على هذه الأهداف وسياساتها عند بدئ الإنشاء .²
- مستوى القرارات الإستراتيجية ، وتتميز الأهداف في هذا المستوى بمخرجات محددة ، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الموصلة لتحقيق الأهداف .
- مستوى القرارات التنفيذية والإدارية ، والتي ترتبط أساسا بأوجه النشاط الوظيفي للمنظمة .
- مستوى القرارات التشغيلية ، حيث يكون النشاط فيه موجها نحو تحقيق الأهداف التشغيلية .

المطلب الأول : أثار الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، في حين يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء الوظيفي من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة ، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم تركز كل منها على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة وتقيس وتضبط أفعالا متبادلة العلاقة ، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، وكذا الحصة السوقية والميزة التنافسية ووضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة حتى تتيح في الوقت ذاته المجال لوحدات الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياتها

¹ احمد ماهر : : فن إدارة الموارد البشرية ، ب ط الدار الجامعية الإسكندرية 2007 نفس المرجع السابق ، ص ص 412-414

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية : التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات ، ص 195

ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية.¹ كما تعد الإدارة الإستراتيجية عنصرا ضروريا في المنظمة وذلك لأنها تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للمؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد ، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ، ويساعد تبني هذا المهج على تحقيق العديد من المزايا والنتائج الإيجابية على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات نذكر منها :

- 1- تحديد خارطة طريق للمؤسسة بتموقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2- تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها أو الدولية .
- 3- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة .
- 4- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا .
- 5- يمنح فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية وضع الأهداف ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي تحدث عند القيام بعملية التغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة والطبقة العاملة .
- 6- ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.²
- 7- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها ، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.³
- 8- إتاحة الفرصة أمام العاملين أو الموظفين للتقدم عندما يصبحون مؤهلين لذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز ، بإجراء دورات تكوينية لترقيتهم لمراتب عليا في الإدارة ، مما يخلق شعور بالإنتماء للمنظمة ، وبالتالي زيادة واثقان وتقاني في الأداء .
- 9- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل والمشكلات الشخصية عن طريق تسطير برنامج يهتم بالإستماع والإصغاء لمشاكل العمال وطموحاتهم ومطالبهم ، ومحاولة العمل على إيجاد حلول لها .

المطلب الثاني : الإنعكاسات الإيجابية للإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي ونتائجها .

الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي مفهومان أساسيان لأي إدارة أو منظمة تسعى لتحقيق الإستمرارية والتموقع في عالم الأعمال ، حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع الخطط

¹ سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، كلية ح و ع إ جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 ص 37

² علي ميا وآخرون : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين مجلد 29 / 2007 ص 195

³ Marie France Waxin , christoph Barmeyer , **Gestion des ressources humaines : problématiques – stratégies et pratiques** , Liaisons Edition , 2008, p 171

والإستراتيجيات المناسبة ، بينما يركز الأداء الوظيفي على قياس وتقييم أداء الموظفين لتحقيق تلك الأهداف ، حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه وزيادة الخيارات المتاحة له ، مما يؤدي إلى تحسين مهاراته وتغيير الفرص للإبداع ، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل ، وتلعب كفاءة الإدارة الإستراتيجية من خلال إدارة الموارد البشرية دورا رئيسا في كيفية التعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع حلول ملائمة لهذه المشكلات ، حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية ، إضافة إلى أن تحديثات صياغة هذه الإستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها ، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ، وعليه فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز ، الالتزام ، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الإهتمام والاعتماد على الإدارة الإستراتيجية في تسيير إدارة الموارد البشرية من خلال (الإستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، وتقييم الأداء) . من خلال ما سبق سنحاول أن نذكر أهم النقاط الانعكاسات الإيجابية للإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي :

- 1- تحسين التخطيط والتوجيه حيث توفر الإدارة الإستراتيجية رؤية واضحة للموظفين حول أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، مما يزيد من وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات ، فمن الضروري أن تكون أهداف المؤسسة أو المنظمة واضحة ومحددة ، حتى يتسنى للموظفين من فهم توقعات المؤسسة وما الذي يجب عليهم تحقيقه على المدى القير والطويل ، كما أنه يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتطبيق ، مما يتيح للموظفين من معرفة مدى تقدمهم .
- 2- التغذية الراجعة البناءة وذلك بتقديم ملاحظات منتظمة حول أداء العاملين فهو أمر ضروري لتحسين أداء العاملين ، فالتغذية الراجعة البناءة تساعد الموظفين على معرفة وفهم نقاط قوتهم وضعفهم في مجال تخصصهم والعمل على تحسين أدائهم .
- 3- زيادة الدافعية والمشاركة وذلك بإشراك الموظفين في الإطلاع على أهداف المؤسسة ، مما يشعرهم بالانتماء حيث يشعر الموظفون أنهم جزء هام في إستراتيجية المؤسسة مما يزيد دافعيتهم والتزامهم بالعمل ، كما يشجع مشاركتهم في صنع القرار من إحساسهم " بالولاء المؤسسي ، مما يساعد في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم ¹ .
- 4- تطوير المهارات والكفاءات إذ أن من مبادئ الإدارة الإستراتيجية العمل على تطوير مهارات العاملين من خلال برامج التدريب والتكوين حتى يتسنى للموظفين في الإدارة أو العاملين في الورشات من التكيف الجيد مع مختلف التغيرات والتطورات والمستجدات في بيئة العمل ، وخاصة مواكبة التطور التكنولوجي والإعلامي الذي يعرف كل

¹ بوزيان رحمانى جمال: تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ماجستير الجزائر 2009 ص7

مرة قفزة نوعية تحتاج إلى مواكبتها بأقصى سرعة ، وهذا من شأنه ما يزيد من كفاءة العاملين في أدائهم الوظيفي.

5- تحسين التواصل والتعاون بين مختلف مستويات المؤسسة ، وهو احد أهم العناصر التي تعتني بها الإدارة الإستراتيجية بتحقيقه ، فهو يساهم في تحسين العلاقات بين مختلف فروع المؤسسة ، مما يساهم في زيادة الفعالية في الأداء الوظيفي لدى العمال وتحقيق التجانس وروح الجماعة داخل المؤسسة بين مختلف المستويات، وذلك يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة .

6- زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال أو الدعم النفسي والعاطفي للموظفين، وذلك بتوفير بيئة عمل داعمة نفسيا للموظفين من خلال تقديم استشارات نفسية أو برامج للعناية بالصحة العقلية ، حيث يشعر الموظفون من خلال هذا الإهتمام بأنهم يساهمون في تحقيق أهداف هامة للمؤسسة ، وبذلك يحصلون على الدعم والتقدير من قبل الإدارة العليا مما يزيد ذلك في الرضا الوظيفي لديهم ، وهذا الأخير _الرضا الوظيفي _ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل التسبب والإهمال لديهم ، كما يساعد في تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل ، التكامل ، التعاون والجدية .¹

7- التقييم المستمر للأداء إذ يجب على الإدارة القيام بوضع إستراتيجية خاصة بعملية التقييم المستمر ، فالتقييم الدوري يساعد في تحديد التحسينات المطلوبة ويوفر رؤية حول مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وهذا يكون بتقييم الأداء حتى يتسنى معالجة مختلف المشاكل والعراقيل التي تحد من رفع الأداء الوظيفي.

8- أتمتة العمليات الروتينية ففي أتمتة الأعمال المتكررة والروتينية ، يمكن للموظفين التركيز على المهام الأكثر أهمية ، مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في نتائج أفضل ، وكذا توفير الأدوات والأجهزة التكنولوجية المناسبة للموظفين واستخدامها من قبلهم بالطريقة المثلى يساعد في تأدية مهامهم بكفاءة عالية ، سواء كان ذلك من خلال البرمجيات الحديثة أو الأجهزة التقنية ، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة .

9- تحفيز الموظفين ومكافأتهم فالتقدير المناسب والمكافأة المبررة من أهم المحفزات القوية التي تساعد في رفع الأداء لدى الموظفين ، سواء كانت مالية أو معنوية حيث يشعر الموظفون أنهم محل تقدير واعتراف بمجهوداتهم ، كذا الترقية تلعب دورا هاما في خلق الإلتزام والتحفيز لدى الموظفين حيث يتكون لديهم طموح للترقية والنمو الوظيفي في المؤسسة من خلال مسارات واضحة للترقية ، هذا ما يزيد روح المنافسة والندية بين الموظفين ويرجع على المؤسسة بنتائج جد مرضية . وعليه ومن خلال ما سبق من معطيات فتحسين أداء الموظفين ورفع

¹ محمد رشدي سلطانة : الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، دار جليس الزمان عمان الأردن 2014 ص ص 20-21

كفاءتهم يتطلب إستراتيجيات متكاملة تعتمد على التدريب المستمر ، التواصل الفعال ، التحفيز المناسب ، وقبلها التخطيط الممنهج والمدرّس فهذه العناصر يمكن للمؤسسة من تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل والقصير في آن واحد ، باختصار يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيقها للعناصر السالفة الذكر .

المطلب الثالث : الإنعكاسات السلبية للإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي وأسبابها

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة حيوية للمنظمات الساعية لتحقيق أهدافها الطويلة الأمد والساعية للحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية ، ومع ذلك وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تنطوي عليها ، فإن تطبيق الأدوات والممارسات الإستراتيجية لا يخلو من مخاطر وأثار سلبية محتملة على الأداء العام للمنظمة وأداء الأفراد العاملين فيها على وجه الخصوص ، فعندما لا يتم تنفيذ الأدوات الإستراتيجية بعناية ، أو عندما يتم تطبيقها بشكل غير ملائم لظروف المنظمة وثقافتها ، فإنها تؤدي إلى نتائج عكسية ، فبدلا من تحسين الأداء يمكن أن تتسبب في زيادة الضغط والتوتر على الموظفين ، وإعاقة التواصل الفعال معهم وتثبيط الابتكار ، وتشتيت التركيز عن المهام اليومية الهامة ، وحتى إهدار الموارد . ففهم هذه المخاطر المحتملة يعد خطوة أولى ضرورية لتمكين المنظمات من تبني نهج أكثر وعيا وحذرا في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، وبالتالي تعظيم فوائدها وتجنب عواقبها السلبية على المؤسسة بصفة عامة وعلى العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة بصفة خاصة . وفيما يلي سنتناول بعض هذه الآثار السلبية بالتفصيل مع التركيز على كيفية تأثيرها على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي :

- 1- زيادة الضغط والتوتر على الموظفين : يكون ذلك بوضع أهداف إستراتيجية غير واقعية صعبة التحقيق على أرض الواقع ، مما يزيد من حدة الضغط والتوتر على الموظفين وإرهاقهم بشكل دائم ، مما يقلل من إنتاجيتهم وجودة عملهم ، أيضا التغيرات المستمرة والمتكررة للإدارة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي أو العمليات أو المسؤوليات ، يشعر الموظفين بعد الراحة والاستقرار ويزيد من قلقهم مما يؤثر سلبا على ادائهم وتركيزهم في عملهم ، وحتى المراقبة المفرطة والتركيز الشديد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية تؤدي إلى تشتيت انتباه الموظفين في ادائهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم ، بإحساسهم بوجود عدم الثقة بينهم وبين الإدارة .
- 2- نقص التواصل والمشاركة : إذا لم يتم توصيل الأهداف الإستراتيجية ورؤية المؤسسة بوضوح للموظفين ولم يتم شرح أهميتها وكيفية مساهمتهم فيها ، يفقد الموظفون روح الانتماء للمؤسسة ويحسون بالانفصال عنها وعدم الإهتمام بأهدافها ، إذ يشعرون أنهم غير معنيين بتحقيقها مما يؤثر على ادائهم في تأدية واجباتهم ، كذا عدم إستشارتهم وأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار في صياغة أهداف المنظمة الإستراتيجية ، يقلل من حماسهم والتزامهم .

- 3- نقص التخطيط الإستراتيجي : عدم وجود تخطيط إستراتيجي فعال يمكن أن يؤدي إلى عدم ربط بين الأهداف والخطط ، مما يؤثر على أداء الموظفين بسبب عدم وجود رؤية واضحة للمستقبل .
- 4- نقص التغذية الراجعة : إذا لم يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فقد لا يتمكنون من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم والتحسين من أدائهم على المدى القريب .
- 5- التركيز على المدى الطويل على حساب المدى القصير : فقد يؤدي التركيز المفرط على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل على إهمال المهام والمسؤوليات اليومية ، مما يؤثر سلبا على جودة العمل والكفاءة الحالية ، كذلك تأخير المكافآت والتقدير بحيث تكون مقرونة بتحقيق الأهداف طويلة الأمد تشعر الموظف بالإحباط وتنتزع منه روح المبادرة .
- 6- جمود في التفكير والابتكار : إذا كانت الإدارة الإستراتيجية تفرض إلزاما صارما بخطة محددة مسبقا دون مرونة للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، فقد يعيق ذلك قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل المستجدة ، وكذلك هذا الإلتزام يؤدي إلى عدم المخاطرة في تطبيق أفكار وتجارب جديدة خوف الفشل مما يقتل الروح الابداعية لدى الموظفين ويثبطهم في تحسين أدائهم .
- 7- بيئة العمل السلبية : تؤدي بيئة العمل السلبية إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، وتقليل الحافز لديهم ، كما يمكن أن يؤدي إلى التسبب الإداري وضياح الوقت في أمور غير منتجة ، مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين بسبب عدم وجود بيئة حيوية تستقطب شغفهم وتزيد من حبهم وإخلاصهم لتأدية مهامهم .
- 8- عدم التوافق بين الإدارة الإستراتيجية والموارد المتاحة : إذا لم يتم تخصيص الموارد الكافية (التدريب ، الأدوات،التكنولوجيا ...) لتنفيذ الإستراتيجيات يفعالية ، يشعر الموظفون بالإحباط والعجز عن أداء مهامهم بشكل جيد، وكذلك لا بد من توزيع هذه الموارد على الموظفين بشكل عادل بين الأقسام والفرق ، فأى عدول عن ذلك يؤثر سلبا على التعاون والأداء العام . وعليه ومن خلال ماسبق يصبح من الضروري على القيادات الإدارية تبني نهج متوازن في الإدارة الإستراتيجية ، يراعي التأثيرات المحتملة على العنصر البشري ، إن تجاهل الجوانب الإنسانية والثقافية للمنظمة عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ، وعدم التواصل الفعال مع الموظفين بشأن الرؤية والأهداف والتوقعات ، وعدم توفير التدريب والتطوير اللازمين لمواكبة المتطلبات الجديدة ، كلها عوامل تساهم في خلق فجوة بين الإستراتيجية والأداء الفعلي ، فالإستراتيجية الناجحة هي تلك التي لا تركز فقط على تحقيق الأهداف المؤسسية ، بل تعمل أيضا على تمكين الموظفين وتحفيزهم وتزويدهم بالأدوات والمعرفة اللازمة للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف ، فالأداء الوظيفي المتميز هو حجر الزاوية في نجاح أي إستراتيجية لأي منظمة ، وتجاهل هذا الرابط الحيوي قد يحول الإدارة الإستراتيجية من أداة للتقدم والنمو إلى عامل معيق للتطور والإزدهار .

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية كبوصلة لتحسين وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات .

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية ، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأداء الوظيفي ، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإقتصاد القومي ككل ، حيث توصل Hitt إلى أن الكفاءات البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات ومن هنا يجب أن تتحول نظرة العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري (الفكري) ، الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة ¹ . إن الدور التقليدي لوظيفة الكفاءات البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة ، فأصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الكفاءات البشرية ذات طابع إستراتيجي ، مصدر للأداء المتميز ، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ، لهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام ، فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الكفاءات البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور ، ضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الكفاءات البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها :

- _ تحقيق نظام الكفاءات البشرية مع متغيرات أو ظروف البيئة المحيطة .
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات .
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الكفاءات البشرية و إستراتيجية المؤسسة.
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- زيادة دور الكفاءات البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
- توفر الإدارة الإستراتيجية إطارا مشتركا للعمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات ، مما يسهل التعاون بين مختلف القطاعات داخل المؤسسة .

المطلب الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية.

لا شك أن تحسين أداء المؤسسة هو من حسن أداء الموظفين ، فالإدارة الإستراتيجية تستند على التقييم والمشاركة وصنع القرار وهي وظائف يؤديها الموظفون لتحسين أداء المؤسسات والمنظمات لتقديم الخدمة الأفضل وتحقيق رضا العملاء ، لذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين ، باعتبار أن الكفاءات البشرية من

¹Hitt, M.A et al , **Direct and Moderating Effect of human capital on strategy and performance in professional Service Firms :A Resource-Based Perspective**, Academy of Management Journal , Vol 44 N01, 2005 pp 13-28

أهم الموارد المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة ، فإنه لابد من أن تتكامل إستراتيجية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، لأنها جزء لا يتجزأ عنها وتقع في المستوى الأول من هرم إتخاذ القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام ، أما المستوى الثاني تتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال ، تحديد نشاطاتها الرئيسية ، مجالات الإستثمار فيها ، أما المستوى الثالث فتتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (التسويق ، الإنتاج ، المشتريات ، المبيعات ...) التي يكون مجموعها إستراتيجية المؤسسة¹ . من خلال ما سبق ، يتضح لنا أن وظائف وممارسات وأعمال الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية تعمل كلها في خدمة إستراتيجيات الإدارات أو الأقسام الأخرى ، وعادة ما يتم إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية ، ما يعني أن وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل ، لكن بمداخل مختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تمنحه الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية ، يتوافق هذا الإتجاه مع مفهوم الترابط أو التكامل الإستراتيجي "strategic integration" الذي يؤكد على وجود ترابط بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية ، من خلال مايلي :

- 1- **الترابط الإداري** : يمثل هذا المستوى أقل مستويات الإرتباط بين وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية ، حيث يركز اهتمام وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية على الأنشطة اليومية ، فمسؤول الكفاءات البشرية ليس له الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للكفاءات البشرية ، كذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية فهي تختلف تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ ، بينما تركز اهتمامها حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية².
- 2- **إرتباط تكيف (ارتباط ذو اتجاه واحد)** : في ظل هذا المستوى من الإرتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة المسطرة قيد الإنجاز ، ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الكفاءات البشرية ، فبمجرد إدراك المؤسسة لإمكانية تأثير سياسات الكفاءات البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ، ويمكن لهذا الترابط أو العلاقة أن تتطور ، في هذا المجال فإن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يمكن أن تكون لها ردود أفعال مرنة وسرعة تكيف كبيرة مع هذه السياسات والبرامج والممارسات التي تتخذها الإدارة العليا .

¹ www.upower.net/forum/t13772.html موقع انترنت إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة

² خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2003 ص157

3- إرتباط ذو اتجاهين : من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها ، ثم تتولى الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بتحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات ، ثم يلي ذلك إعداد الخطط بعد إقرار الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية ، هذا يعني وجود اعتماد ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية .

4- الإرتباط المتكامل : يمثل أعلى مستويات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية التي تعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمختلف مستويات المنظمة وعلى جميع الأصعدة ، حيث يتميز بحدوث نوع من الإنصهار بين الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية ، إذن إرتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه ، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع ، فتعزيز مشاركة الموظفين وتشجيعهم عادة ما يخلق تفاعلا بينهم وبين الإدارة الإستراتيجية وجوا من الثقة والدعم، كما أنها تساعد في تطوير العلاقة بين المؤسسة وموظفيها ، فإذا علم الموظفون أن المؤسسة تهتم بجهودهم ومساعدتهم في القيام بالمزيد والتقدم في حياتهم المهنية ، فإن الاحتمالات عالية جدا لدرجة أنهم سيرغبون في المشاركة بشكل أفضل في العمل . بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية من جوانب أخرى ومتعددة نذكر منها ما يلي :

- رؤية مستقبلية واضحة : وذلك من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل ، يمكن للموظفين رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة ، كما هو الحال مع أي نوع من المشكلات ، حيث يعد اكتشاف الخلل بشكل مبكر أمرا أساسيا فهو يساهم في مواجهة التحديات السابقة بقدر بأقل قدر ممكن من التأثير المحتمل ، فإذا لاحظت المؤسسة أن موظفا من الموظفين غير مندمج مع المجموعة او غير قابل للتغيير والتطور ، فيمكنها إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجمعي أو توفير التدريب اللازم له حتى يتمكن من مواكبة التغيرات التي تطرأ في الساحة الوظيفية قبل أن يصبح مشكلة في عرقلة والسير الحسن للأداء داخل المجموعة بصفة دائمة ¹
- تساعد الإدارة الإستراتيجية في إنشاء إستراتيجية التطوير والتدريب ، فكلما تم اكتشاف مشكلة في وقت مبكر كان ذلك أفضل ن ومن بين هذه المشاكل قد تكون عدم معرفة وإدراك الموظف لتنفيذ بعض العمليات بالشكل الصحيح الذي يتناسب مع الخطة المبرمجة من قبل الإدارة الإستراتيجية ، وهذا الأمر إن استمر فهو يعيق بذلك العمل بصفة عامة ويؤثر على الأداء الوظيفي بشكل كبير ، وعليه تلعب إستراتيجية التدريب والتطوير دورا هاما وفعالا في أي منظمة كانت .
- التوجيه وتحسين الأداء ، فالهدف النهائي للإدارة الإستراتيجية العمل على تحسين الأداء والرفع منه قدر الاستطاعة ، حتى تتمكن من الاستفادة منه بالشكل الأمثل ، وذلك بابتكار طرق تمكن من زيادة الأداء ومساعدة

¹ الدوري زكريا : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة ، دار اليازوري العلمية للنشر الأردن 2005

الموظفين على تحقيق أقصى حد من الفعالية في تأدية مهامهم ، بشكل عام على الرئيس أو المدير التنفيذي أو مدير الموارد البشرية توفير التوجيه والتدريب اللازمين الذي يعود بالفائدة في تطوير معايير الترقّيات ¹.

- علاقات العمل ، ففي كثير من الأحيان تحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم ، ولكن لا يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم ، لذلك توفر الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل ، بالإضافة إلى إكتساب معلومات ومعارف جديدة حول المشاكل ورؤية الموظفين للمنظمة ، وعليه يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم ² وقناعاتهم حول المؤسسة ، والعمل على الأخذ بعين الاعتبار مختلف ملاحظاتهم والعمل على تصحيح بعض المفاهيم والمغالطات المتكونة لديهم حول المؤسسة .

أما علاقة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بالإدارات الأخرى فهي تتبين من خلال الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارات من خلال تقديم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية خدماتها للإدارات الأخرى في مجالات كثيرة منها تحليل العمل ، وصف وتصنيف وتقييم الوظائف ،، المساعدة في صنع أسس الاختيار والتعيين والترقية ، تحديد الرواتب والأجور ومزايا العمل ، حتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة ، يتطلب الأمر أن تكون العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية وقمة الجهاز الإداري على علاقة وثيقة ومستمرة ، فهذا الامر يثير أحيانا حساسية لدى مديري الوحدات الأخرى ، كما أن صلاحيات مديري الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحيات مديري الوحدات ³.

المطلب الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة تحديات الأداء الوظيفي .

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنهوض بالأداء على أكمل وجه ، وإيجادا الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد ، ومن هذه التحديات والعقبات ما يلي :

1- **ضعف الموارد البشرية :** فاليد العاملة الغير مؤهلة وقلة دافعيّتها للعمل للإلتحاق ببرامج التنمية المهنية والتكوين والتطوير المؤسسي ، يؤدي إلى أضرار جد كبيرة على الأداء الوظيفي مما يصعب في تحقيق الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإستدامة والتموقع داخل السوق ، كما أنه يسهم في إهدار كبير للجهد والوقت

¹ مرسي نبيل : الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة مصر 2003

الشبل سيف : أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية ، جامعة آل بيت
مج 21 ص ص - 261_284

³ محمد قاسم القريوتي : الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع 2011 ص ص 34_35

وعدم إستغلالهما بشكل جيد ، فالإدارة الإستراتيجية تحتاج في تنفيذها إلى أشخاص ذو كفاءة عالية وذكاء وقدرة كبيرتين .

2- **البيروقراطية والجمود** : وهذا في الإجراءات التنظيمية التي تحدد المهام بشكل دقيق وتوظفها على حسب المراكز والقطاعات ، وقياس وتقييم الحاصل جراء الاداء المنجز من قبل الموظفين ، فالبيروقراطية والجمود يحول دون تحقيق هذا كله ، فهو يعمل على توظيف القدرات بشكل غير مناسب في مختلف المصالح إذ يراعي الأمور الشخصية والعلاقات الموجودة بين الادارة والموظف ويهمل الكفاءة والجودة التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للإستثمار فيها بشكل جيد وعقلاني .

3- **التغيرات الإستراتيجية** : إذ من النادر أن تتبنى المنظمة إستراتيجية واحدة واضحة ، فأغلب المنظمات تعتمد على العديد من الإستراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ، لكن هذه السيطرة لا تدوم طويلا فسرعان ما يحدث تغير في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يدفعها إلى التخلي عن بعض الاستراتيجيات وتغييرها ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى التأثير على الأداء فالهدف المسطر الأول إما تم التخلي عنه أو تطويره مما يستدعي تغير في المنظومة الوظيفية وبالتالي تغير نمط الأداء الوظيفي لدى العمال.

4- **غياب الفهم المشترك للإستراتيجية** : مما يسمح للعاملين بوضع أجندتهم ورؤاهم الشخصية ، وتطوير معايير شخصية لمحاولة النجاح دون الإعتراف بالمرجعية للمؤسسية والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفا من قبل الإدارة ، وهذا يسهم بشكل كبير في تراجع الأداء نظرا لعدم وجود مخطط تنظيمي وهدف مدروس يمشي وفقه الموظفون أثناء تأديتهم لمهامهم .

5- **الإفتقار إلى الوقت الكافي أمام مديري المنظمات** : نتيجة الإنشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية ، ويشكل الإفتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في تجسيد وطرح الأفكار المبرمجة والأهداف المسطرة التي تسعى لتحقيقها .

6- **الخطط الغير مترابطة** : نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة المستويات داخل المنظمة في كيف تدعم أدواهم رسالة المنظمة وإستراتيجيتها ، وقد يكمن السبب في أن الإستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب ، أو أن أنظمة الإتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير قادرة لإيصال الفكرة التي تريد المنظمة إيصالها للموظفين .

7- **المدى المحدود** : حيث يركز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد ، إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الإستراتيجيين ، إذ عليهم الإهتمام في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل ، وخاصة المدراء الذين يواجهون الكثير من التفاصيل والقضايا الجزئية يوميا .

- 8- **البحث عن حلول نهائية :** وتكون قابلة للقياس الكمي مستقبلا ، حيث يؤكد مينزبيرج Mintzberg أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي مستقبلا لا يمكن بلوغه على المدى الطويل ، بل أنه يمكن أن يعوق الالتزام ويخلق رؤية ضيقة ، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالا .
- 9- **فقدان التأثير في الآخرين :** بصورة أكثر فعالية ، خصوصا باتجاه (عمودي) نحو الرؤساء والمرؤوسين (وأفقي) نحو الزملاء ، والمعنيين خارج المنظمة ، إذ أن ضم الآخرين إلى المسعى الإستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة ، وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الإستدامة.
- 10- **فقدان الصورة الكبيرة Big Picture :** والتي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل ، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المنظمة ببيئتها المحلية والعالمية ، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة ¹.
- 11- **عدم إستقرار السوق والأوضاع الإقتصادية :** يمثل عدم إستقرار السوق تحديا واضحا في الفترات الأخيرة ، فكم من العملاء والمنتجات والمنظمات والإبتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليها في وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ظهرت أمامها أبعاد أخرى جديدة وهكذا ، كذلك الأوضاع الإقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة ، مما يسهم في تأثر كبير على العمالة ومدى استجابتها لهذه المتغيرات في آن واحد . من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن أي تجاهل لأهمية الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التحديات التي تقابل الأداء الوظيفي قد يؤدي إلى تدهور الكفاءة وفقدان الميزة التنافسية ، وفي نهاية المطاف تهديد بقاء المؤسسة في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة ، لذا فإن تبني نهج إستراتيجي شامل ومتكامل يمثل ضرورة حتمية للمؤسسات الطامحة لتحقيق النجاح والتميز في أدائها الوظيفي على المدى الطويل .

المطلب الثالث : النتائج العامة لأداء العاملين في ظل الإدارة الإستراتيجية

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ، والتحسين المستمر للأداء هي إحدى ركائز التطوير ، والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار المؤسسة في العمليات الإنتاجية لها كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها ² . وتتجلى هذه النتائج فيما يلي :

- **وضوح الأهداف والتوقعات :**

¹ د .مجيد الكرخي : مقدمة في التفكير الإستراتيجي ، الطبعة الاولى 2015 دار المناهج للنشر عمان ص ص 110/111

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية 1999 ص 33

عندما تكون الإستراتيجية واضحة ومعلنة ، يفهم الموظفون بوضوح أهداف المنظمة وكيف يساهم عملهم الفردي في تحقيق الأهداف ، كما يؤدي هذا الوضوح إلى فهم أفضل للأولويات وتوجيه الجهود نحو الأنشطة الأكثر أهمية ، ويساعد أيضا من تقليل الغموض والارتباك بشأن ما هو متوقع منهم ، مما يزيد في كفاءتهم وفعاليتهم.

- زيادة المشاركة والالتزام :

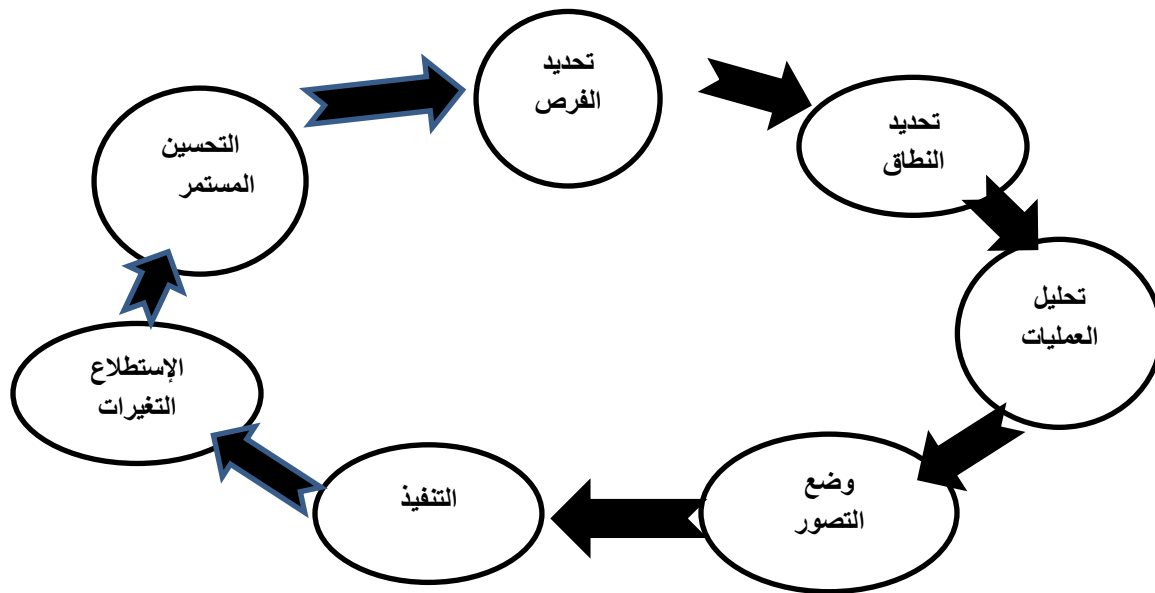
عندما يفهم الموظفون دورهم في تحقيق رؤية المنظمة ، يشعرون بأنهم جزء أكثر أهمية من الكل ، كما تعزز الإدارة الإستراتيجية الشفافية في التواصل بشأن أهداف الشركة وتقدمها ، مما يزيد من شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية ، ويؤدي الشعور بالهدف المشترك إلى زيادة الحماس والولاء للمنظمة .

- تحسين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموهب :

عندما يشعر الموظفون بأنهم يساهمون في شيء ذا قيمة وأن جهودهم تقدر ، يزداد رضاهم الوظيفي ، كذلك توفر فرص النمو والتطور المهني الناتجة عن التركيز الإستراتيجي أسبابا إضافية للموظفين للبقاء في المنظمة ، كما يساعد الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموهب من تقليل إرتفاع تكاليف التوظيف والتدريب والحفاظ على الخبرات المعرفية داخل المنظمة .

- رفع كفاءة وفعالية المنظمة : إن عملية التطوير الإداري هي عملية هادفة تؤدي في النهاية إلى رفع مستوى أداء المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها.

الشكل رقم (2) : يوضح نموذج كايزن



المصدر: فاطمة عبد الرحمان : التطور الإداري في تحسين الأداء ماجيستير غير منشورة صنعاء 2016 ص48

تعزيز التعاون والتنسيق :

تتطلب العديد من الإستراتيجيات الفعالة تعاوناً وتنسيقاً فعالين بين مختلف الأفراد والفرق داخل المنظمة ، حيث توفر الإدارة الإستراتيجية إطاراً مشتركاً للعمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات ، مما يسهل التعاون بين مختلف المصالح ، ويؤدي الفهم المشترك لأهداف الإستراتيجية إلى تقليل الصراعات وتحسين التواصل بين الأقسام والوحدات المختلفة .

القدرة على التكيف مع التغيرات :

من خلال التخطيط للمستقبل وتحليل البيئة المحيطة ، تساعد الإدارة الإستراتيجية العاملين على فهم أسباب التغيرات التي قد تطرأ وتزويد من استعدادهم للتكيف معها ، مما يقلل من مقاومة التغيير لدى الموظفين ويسهل عملية تنفيذ الإستراتيجية . تحسين الأداء والإنتاجية : عن طريق ربط أهداف الموظفين الفردية بأهداف المنظمة ، يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً ورغبة في تحقيق نتائج أفضل ، كذلك توفر الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة مما يساعد الموظفين على تحديد نقاط قوتهم ومجالات تحسين أدائهم ، كما يؤدي التركيز الإستراتيجي الجيد إلى تبسيط العمليات وتحديد الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي . من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية توفر إطاراً شاملاً يوجه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة مشاركته ورضاهم الوظيفي ، وبالتالي تحقيق النجاح الشامل للمنظمة .

خلاصة الفصل الثاني :

تتجلى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي ، كركيزة أساسية لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي والإستدامة في عالم الأعمال التنافسي والمتغير باستمرار ، فهي ليست مجرد علاقة احادية الإتجاه حيث تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي ، بل هي دورة تفاعلية ديناميكية ، يغذي فيها كل منهما الآخر ويساهم في نجاح المنظمة ككل ، فالإدارة الإستراتيجية بما تشمل عليه من رؤية واضحة وأهداف طموحة وخطط محكمة ، تعمل بمثابة الخريطة التي توجه المنظمة ككل ، نحو مستقبلها المنشود ، فهي تحدد الإتجاه العام ، وتوضح الأولويات ، وتخصص الموارد بكفاءة لضمان تركيز الجهود نحو تحقيق الغايات الكبرى ، وبدون هذه البوصلة الإستراتيجية ، يصبح الأداء الوظيفي مجرد جهد فردي أو جماعي مشتت ، يفتقر إلى الهدف والتوحيد ، وقد ينتهي به المطاف إلى إستنزاف الموارد دون تحقيق نتائج ملموسة على المدى الطويل . وعلى الجانب الآخر يمثل الأداء الوظيفي ، بمستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية ، المحرك الفعلي لتنفيذ الإستراتيجية وتحويل الخطط النظرية إلى واقع ملموس ، فمهما كانت الإستراتيجية محكمة ورصينة ، فإن فعاليتها تظل مرهونة بقدرة الموظفين على فهم أهدافها ، والالتزام بها ، وترجمة الأهداف إلى أفعال وإنجازات يومية ، فالأداء الوظيفي المتميز لا يقتصر فقط على تحقيق المهام المطلوبة ، بل يتعداه إلى الإبداع والابتكار ، وتحسين العمليات ، وتقديم قيمة مضافة تتجاوز التوقعات ، وكل ذلك يصب في نهاية المطاف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة كانت . فالتكامل الحقيقي بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي يتطلب بناء منظومة متكاملة ومتناسقة تشمل تواصل فعال وشفاف بين الإدارة والموظفين ، ومواءمة الأهداف والمؤشرات ، واستحداث أنظمة تقييم أداء عادلة ومحفزة ، وقيادة شاملة رشيدة وملهمة ذات رؤية بعيدة المدى تعمل على الجمع بين تحقيق أهداف المنظمة وثلبية مختلف احتياجات وتطلعات الموظفين . ومنه يمكننا القول أن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي هي علاقة تكاملية عضوية ، تشبه إلى حد كبير العلاقة بين العقل والجسم ، فالعقل (الإدارة الإستراتيجية) يضع الخطط ويوجه الحركة ، بينما الجسم (الأداء الوظيفي) ينفذ الخطط ويحقق الأهداف ، وعندما يكون هناك انسجام وتناغم بينهما يصبح الكيان (المنظمة) قادرا على تحقيق أقصى إمكاناته وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المعاصرة ، إن الإستثمار في بناء هذه العلاقة القوية والمتينة هو استثمار في مستقبل المنظمة وازدهارها .

خاتمة

من خلال هذا البحث والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه ، وعلى ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل على دراسة نظرية ، واعتمادا على الفصلين الأول والثاني ، إتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، مما يسمح لها بالاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر ، كما يتيح له استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم جودة عالية في الأداء وبتكاليف منخفضة ، وهذا ما يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها باستمرار لضمان بقائها واستمراريتها .

حيث يتضح لنا الرابطة القوية الوثيقة والتأثير المتبادل بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي ، فالإدارة الإستراتيجية بما تتضمنه من رؤية واضحة وأهداف محددة وخطط عمل مدروسة ، تمثل البوصلة التي توجه جهود الموظفين نحو تحقيق غايات المؤسسة ، وعندما يفهم الموظفون دورهم في تحقيق هذه الإستراتيجية يتم تزويدهم بالموارد والتدريب اللازمين ، فإن ذلك ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي من حيث الكفاءة والفعالية والإبتكار ، فالمؤسسات التي تتبنى نهجا إستراتيجيا واضحا وتعمل على موازنة جهود موظفيها مع أهدافها ، تخلق بيئة عمل محفزة تقدر المساهمات الفردية والجماعية ، هذا التكامل يؤدي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين، ويدفعهم نحو بذل قصارى جهدهم لتحقيق التميز في أدائهم .

وعلى النقيض من ذلك ، فإن غياب الإدارة الإستراتيجية الواضحة يؤدي إلى تشتت الجهود ، وعدم وضوح الادوار ، وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي ، فالموظفون في هذه الحالة قد يعملون بجد ، ولكن جهودهم لا تصب في اتجاه موحد يخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل .

لذا يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية ليست مجرد عملية تخطيطية منفصلة ، بل هي إطار عمل شامل يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ، والاستثمار في بناء إدارة إستراتيجية قوية وتفعيل دور الموظفين في تنفيذها يمثل استثمارا حقيقيا في نجاح المؤسسة واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية.

آفاق البحث :

وفي الأخير فإن هذا البحث يحتاج إلى المزيد من الإثراء من خلال ربط دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية وغيرها ، وفي ختام هذه الدراسة لا بد من الإشارة إلى نواحي القصور في هذه المذكرة إذ أن الكمال لله وحده ولا يخلو أي عمل إنساني من القصور أو النقص وهذه طبيعة الجهد البشري ، ولقد ولقد واجهتنا العديد من المعوقات والصعوبات التي أثرت على هذه الدراسة تمثلت في ندرة المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية في كياناتها على العموم ، وفي ولايتنا على الخصوص ، كما

يلاحظ وجود نقص كبير في معرفة أهداف الإدارة الإستراتيجية ومهامها داخل المؤسسات الاقتصادية لدى العديد من المتعاملين .

أولا : النتائج

- 1- باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية .
- 2- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الاقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- 3- للإدارة الإستراتيجية دورا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف .
- 4- تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الاقتصادية .
- 5- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها .
- 6- تبين من خلال هذا البحث أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر ايجابيا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال ملاحظة التطور التي يطرأ عليها بعد تطبيقها .
- 7- هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة الإستراتيجية مع بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثل في البعد المالي ،بعد الزبون ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو .

ثانيا : الإقتراحات

بناء على النتائج السالفة الذكر تم التوصل إلى العديد من الإقتراحات من أهمها :

- 1- لمواجهة مختلف الصعوبات والمشاكل مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات .

- 2- على المؤسسات الإقتصادية أن تقوم بإجراء التغيرات والتعديلات على خططها واستراتيجيتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الإقتصادية ، ويتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة .
- 3- تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية حتى تستطيع مواكبة الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الإنحرافات أثناء وبعد التنفيذ .
- 4- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون ، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر

• الكتب :

- أحمد محي خلف صقر العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم
- احمد القطامين الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية_، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2002 ، الطبعة الاولى
- احمد ماهر فن إدارة الموارد البشرية ، ب ط الدار الجامعية الإسكندرية 2007
- أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 1999
- أحمد محي خلف صقر: العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم_دار التعليم الجامعي الاسكندرية ،مصر،2013
- امال نمر حسين الصيام تطبيقا لتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع عزة.
- أمينة فارس الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة 2016
- باسم محمد الحميري الادارة -الوظائف الممارسة ، دارحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015
- بوزيان رحمانى جمال : تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، ماجستير الجزائر 2009 ص7¹
- بوفلجة غياب مبادئ التسيير البشري ، دار المحمدية العامة ، الجزائر
- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية_ " 1الدار الجامعية الاسكندرية 2002
- جودت عزت عطوي الادارة التعليمية والاشراف التربوي . اصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، ط 7عمان الأردن 2016
- حامد مرسي فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، ب ط المكتب العربي الحديث 2010
- حسين الأمين شريط ، مراجعة الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دار حميثرا للنشر ، مصر الطبعة الاولى
- حسين محمد الحراشة ادارة الجودة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان عمان 2011
- حمزة محمود الزبيدي التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع عمان 2011

- خالد الزغبى واخرون قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي مجلة المنارة مجلد 13 عدد2
- خالد عبد الرحيم الهيتي إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2003
- د .مجيد الكرخي : مقدمة في التفكير الإستراتيجي ، الطبعة الاولى 2015 دار المناهج للنشر عمان الدوري
- زكريا : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة ، دار اليازوري العلمية للنشر الأردن 2005
- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دارسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن 2005
- زكريا مطلق الدوري الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دارسية
- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات الموارد البشرية دار الفكر للنشر والتوزيع الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011
- سعاد نايف البرنوطي : إدارة الموارد البشرية ، ط 2 دار وائل عمان ، 2004
- سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، كلية ح و ع جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005
- الشبيل سيف أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية ، جامعة آل بيت مج 21 ع
- شوقي ناجي جواد ، إدارة الاعمال : منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، مان ، 2000
- صلاح الدين عبد الباقي السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية ، الدار الجامعية مصر ، 2005
- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية ، داروائل للنشر ، جامعة الزيتونة الاردن الطبعة الاولى ، 2007
- طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن
- عبد البارى إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003
- عبد البشار علي : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن_21 ، مجموعة النيل العربية ط1 القاهرة ، 1999
- عبد السلام أبو فجف ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الإزمات
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2002
- عبد المليك مزا هودة : الاداء بين الكفاءة والفعالية مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة العدد 01

- عبير محمد حسون كرماشة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية العدد 19 كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة 2010
- علي بن هادية وآخرون القاموس الجديد للطلاب معجم القبائي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط 7 الجزائر 1991
- علي رحال محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا_ تخصص تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2003
- علي محمد حسن بن مصطفى أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات_دار المنهل،عمان،2017
- علي ميا وآخرون الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مجلة جامعة تشرين مجلد29 2007/
- العليش محمد الحسن تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مجلة الدراسة العليا مجلد07عدد25/2016
- فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي :_ الادارة الاستراتيجية نظريات، مداخل ، امثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ،2014
- فلاح حسن الحسني ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان 2000
- فلاح حسن الحسين إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز دار الشروق والتوزيع الاردن 2006
- قرماش وهيبه،مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي مجلة الخبر العدد 8 /جوان 2014 الجزائر
- كاظم نزار الركابي الادارة الاستراتيجية . العولمة والمنافسة دار وائل_ عمان الأردن ، 2004
- ماجد أنور عشقي التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية كلية التدريب_ قسم البرامج الخاصة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2009
- ماهر احمد الدليل العلمي للمدرين في الادارة الاستراتيجية_الدار الجامعية مصر 2009 الطبعة الاولى
- محمد رشدي سلطنة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، دار جليس الزمان عمان الأردن 2014
- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
- محمد عبد الوهاب عشاوي الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) منشأة معارف الاسكندرية 2010

- محمد عواد الزيادات ، محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجية التسويق : منظور شامل_، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2012 الطبعة الاولى
- محمد قاسم القريوتي : الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع 2011
- محمد هاني محمد الادارة الاستراتيجية الحديثة ، ديوان المعتر للنشر والتوزيع الاردن 2010
- مدحت محمد النصر الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة ، 2008 م
- مرسي نبيل الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة مصر 2003
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ،مجموعة النيل العربية 1999
- منال أحمد البارودي : القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي ، المجموعة العربية للنشر 2015
- منال طلعت محمود اساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2003 ،
- منصور جمعان الغامدي : التطوير التنظيمي (أساسيات ومداخل واستراتيجيات) الرياض 2013 م
- منصور محمد اسماعيل العريقي الادارة الاستراتيجية دار الكتاب الجامعي صنعاء 2011 الطبعة الثانية
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات
- موسى سلامة اللوزي وآخرون العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين مجلة العلوم الادارية مجلد 39 عدد 1/2012
- مؤنس رشاد الدين المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي دار الراتب الجامعية 2000 ن
- مؤيد سعيد السالم :مدخل استراتيجي تكاملي ، ط 1 دار اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن 2009
- مؤيد سعيد السالم اساسيات الادارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005
- ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي_، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001 ص7
- نور الدين حاروش ادارة الموارد البشرية ، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع ن الجزائر ، 2011
- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004
- الأطروحات و الرسائل :
- أحمد السعيد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال عمان 2011
- أسعد أحمد عكاشة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غزة 2008

- اياد الدحتي دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس
- بن قيراط عبد العزيز أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة ماجستير ع التسيير قالمة 2010
- بوعطيط جلال الدين الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، ماجستير 2009 جامعة قسنطينة
- سومر أديب ناصر أنظمة الاجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات للقطاع العام والصناعي في سوريا ماجستير
- عايد رحيل عيادة الشمري ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الاداري قسم العلوم جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2013
- عمر تيمجدين_ دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي جامعة محمد خيضر بسكرة 2013
- عمر سرار الرضا عن العمل وأثره على الاداء ، ماجستير العلوم الاقتصادية فرع التخطيط الجزائر 2003
- مازري منيرة لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية للمؤسسة_رسالة ماستر بسكرة
- محمد حنفي محمد عبد النور تبديي اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة فعالية الاداء رسالة_دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال
- محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ماجستير 2008
- مغريش عبد الكريم :دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير في تسيير المورد البشرية ، جامعة منتوري ن قسنطينة ، 2012 ن
- هدى مؤيد حاتم السعدون :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي جامعة القادسية ماجستير 2017

• المجالات :

- طيب داودي_أثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية مجلة الباحث العدد الخامس جامعة بسكرة ، 2005
- يوسف عبد عطية : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوطني للعاملين الإداريين مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية 18 عدد3

• المراجع باللغة الأجنبية :

- Jiseph , w. et Al , « The case for Performance Monitoring » Public Administration Review VOL 52 N6 Dec 1992
- Marie France Waxin , christoph Barmeyer ,Gestion des ressources humaines :problématiques –stratégies et pratiques , Liaisons Edition ,2008,
- David ,f :consept of stratigie management ,coulmbusmerrillpublising copany ,2000
- Hitt, M.A et al , Direct and Moderating Effect of human capital on strategy and performancein professional Service Firms :A Resource–Based Perspective,Academy of Management Journal ,Vol 44 N01,2005
- Pearcell ,J :A ,The company Misson as a strategic Tool ,Sloan Management Review 23spring 1982,P 15

• مواقع الأنترنت :

- موقع انترنت إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة
www.upower.net/forum/t13772.html

الملخص:

اللغة العربية:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة .

الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات إستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك .

وتساعدها على تحسين آدائها للوصول إلى الأداء المتفوق . حيث أن هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة داخل أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وكسب رهانها ، حيث تعد الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية من خلال رفع مستوى أداء العاملين ، وزيادة إنتمائهم وتحفيزهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة . وتؤدي إلى مؤسسة أكثر إستقرارا وقدرة على المنافسة في بيئة متغيرة .

اللغة الإنجليزية:

- All organizations in our current era face numerous challenges as a result of rapid and continuous scientific and technological changes and developments. In the face of these frantic challenges, traditional management, with its processes and methods, has become incapable of making the organization competitive.
- This necessitates that these institutions use all available contemporary management methods that enable them to do so and help them improve their performance to achieve superior performance. This process includes designing, implementing, and evaluating strategies that will enable the organization to achieve its goals. Strategic management has become a necessity within any organization seeking to achieve its goals and win its bet. Strategic management is an effective tool for improving the performance of economic institutions by raising employee performance, increasing employee loyalty and motivation, and efficiently achieving organizational goals. This leads to a more stable and competitive organization in a changing environment.