



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

## أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء شركة يمن موبايل

بحث مقدم لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

### إعداد

عبدالله محمد الحرفي

محمد صالح الحكيم

محمد نجيب العواضي

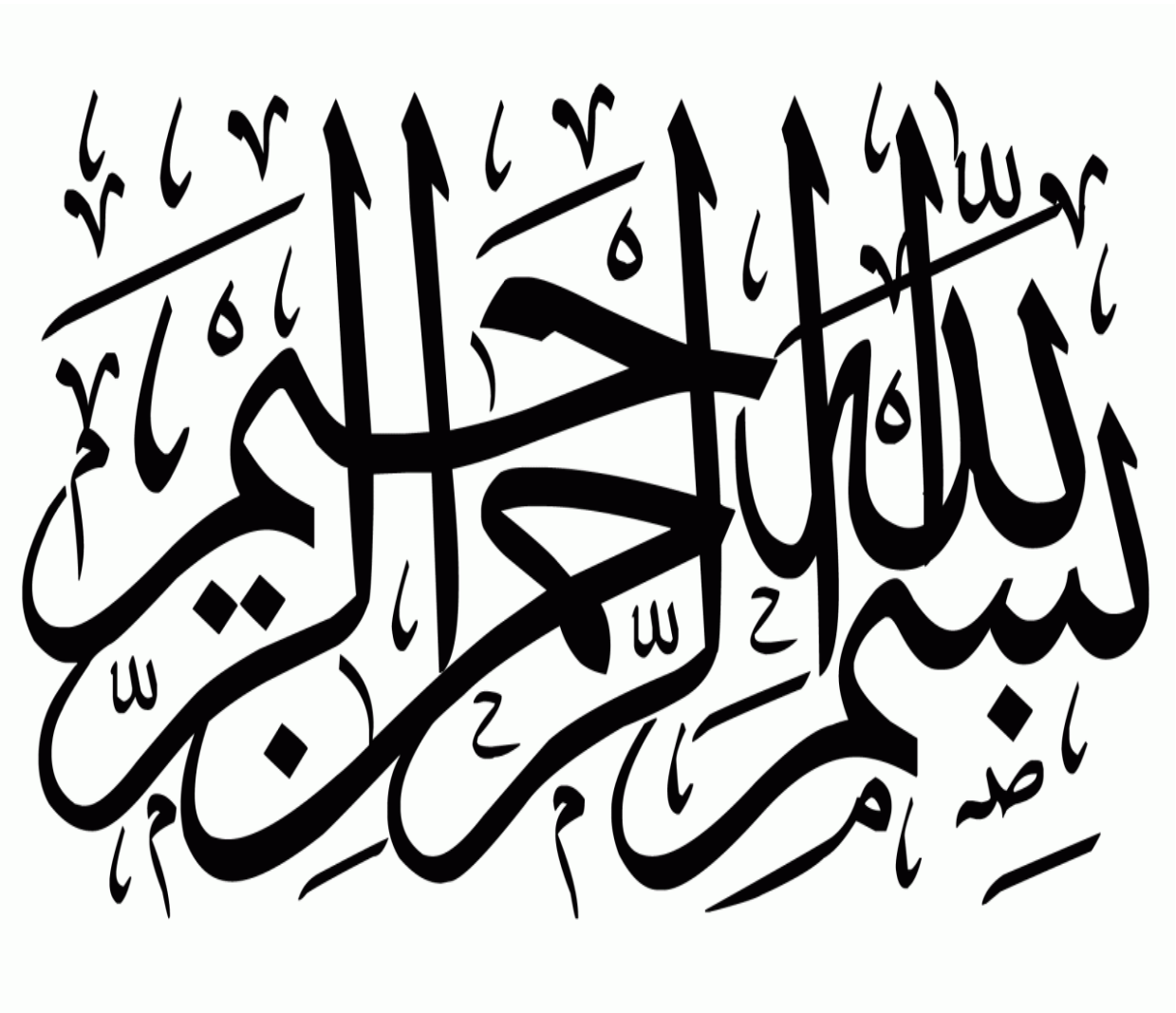
محمد جبار غشام

عمار عبدالرحمن الزريقي

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2021/2020م



# الإهداء

أهدي مشروع تخرجي وتعبي خلال السنوات الدراسية كهدية متواضعة و بسيطة  
الى الشخص الذي مسك بيدي بقوة منذ صغري لم يسمح ان أقع أبدا الى قدوتي  
الأولى ونبراسي الذي ينير دربي الى من علمني ان اصمد امام أمواج البحر  
الثائرة الى من أعطاني و لم يزل يعطيني بلا حدود الى من رفعت راسي عالياً  
أفتخاراً به إليك يا من أفديك بروحي الى حبيبي و قدوتي الى ابي العزيز و الغالي  
وأهدي مشروع تخرجي الى تلك المرأة العظيمة التي ربت وعلمت التي لطالما  
نظرت لعينيها لاستمد منها قوتي لإكمال مسيرتي العلمية تقف كلماتي عاجزه عن  
شكرك يا حبيبه الى أُمي الحنونة و الغالية وأهدي تخرجي إلى مصدر سعادتي  
اخواني و اخواتي والى أعمامي وخوالي و الى خالاتي و عماتي الى كل أهلي و  
أصدقائي و أحبائي

والشكر الجزيل للأستاذ ورئيس قسم إدارة الاعمال/ جميل الجويد

# الآية

قال تعالى

{إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ  
الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقَعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ  
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ}

(3 آل عمران آية 190-191)

صدق الله العظيم

## الشكر والتقدير

"شهد الله انه لا اله الا هو والملائكة والو العلم قائما بالقسط لا اله الا هو العزيز الحكيم"

(آل عمران 99)

الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم، واحمده سبحانه على توفيقه وعونه لنا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.  
فإننا نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً أن وفقنا في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور / جميل الجويد رئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث والذي قدم لنا المشورة والنصح والإرشاد طيلة مدة الدراسة.

كما نتقدم بالشكر لكل من الأستاذ الدكتور / خالد العليمي، والدكتور / محسن الاضرعي، لما تفضلا في مناقشة البحث ليزداد إثراء من الملاحظات والتوصيات التي سيقدمانها.

كما لا يفوتنا أن نشكر رئيس جامعة المستقبل الأستاذ الدكتور / عبد الهادي الهمداني على لتعاونهم الدائم ومد يد العون والمساعدة.

وأخيراً نتقدم بالشكر إلى جميع الاهل والزملاء ولا ننسى أعظم شكر إلى أغلى اشخاص إلى قلوبنا كل دكتور قام بتدريسنا وارشادنا وكان سبباً في تفوقنا.  
وجزا الله خيراً كل من كان له دور من قريب أو بعيد وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث.

**والله ولي التوفيق**

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الفهرس                          |
|--------|---------------------------------|
| ب      | البسمة                          |
| ت      | الإهداء                         |
| ث      | الآية                           |
| ج      | الشكر والتقدير                  |
| ح      | قائمة المحتويات                 |
| ر      | ملخص البحث                      |
| ز      | Abstract                        |
|        | الفصل الاول: الإطار العام للبحث |
|        | المبحث الأول: منهجية البحث      |
| 2      | المقدمة                         |
| 3      | مشكلة البحث                     |
| 3      | أهداف البحث                     |
| 3      | أهمية البحث                     |
| 4      | فرضيات البحث                    |
| 4      | منهجية البحث                    |
| 5      | حدود البحث                      |
| 5      | مصادر جمع المعلومات             |
| 6      | مصطلحات البحث                   |
|        | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 7      | الدراسات السابقة                |
|        | الفصل الثاني: الإطار النظري     |
|        | التخطيط الاستراتيجي             |
| 11     | تعريف التخطيط الاستراتيجي       |
| 11     | مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي  |
| 12     | خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 14 | أهداف التخطيط الاستراتيجي                                             |
| 14 | مبررات التخطيط الاستراتيجي                                            |
| 15 | أنواع التخطيط الاستراتيجي                                             |
| 15 | أهمية التخطيط الاستراتيجي                                             |
| 16 | أساليب التخطيط الاستراتيجي                                            |
| 18 | فوائد التخطيط الاستراتيجي                                             |
| 19 | التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية                                |
| 19 | التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية الشاملة                     |
| 20 | مكونات الإدارة الإستراتيجية                                           |
| 24 | مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي                                     |
|    | <b>الفصل الثالث: الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية وطريقة تحسينه</b> |
| 30 | الإطار العام للأداء                                                   |
| 30 | مفهوم الأداء المؤسسي                                                  |
| 30 | معايير الأداء                                                         |
| 31 | محددات الأداء                                                         |
| 32 | العوامل المؤثرة في الأداء                                             |
| 33 | أنواع الأداء                                                          |
| 34 | أهمية تقييم الأداء                                                    |
| 36 | الأداء المالي                                                         |
| 36 | تعريف الأداء المالي                                                   |
| 37 | مميزات نجاح المؤسسة                                                   |
| 38 | الأداء البشري                                                         |
| 38 | أهمية الأداء البشري                                                   |
| 39 | أنواع الأداء البشري                                                   |
| 39 | الأداء التنظيمي                                                       |
| 40 | مفهوم الأداء التنظيمي                                                 |
| 41 | مؤشرات الأداء التنظيمي                                                |
| 42 | الأداء الوظيفي                                                        |

|    |                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 42 | مفهوم ونظريات الأداء الوظيفي                                                                             |
| 43 | نظريات الأداء الوظيفي                                                                                    |
| 44 | عناصر الأداء الوظيفي                                                                                     |
| 45 | عوامل الأداء الوظيفي                                                                                     |
| 47 | تقويم الأداء الوظيفي                                                                                     |
| 47 | مفهوم تقييم الأداء الوظيفي                                                                               |
| 47 | أهمية تقييم الأداء الوظيفي                                                                               |
| 48 | أسس تقويم الأداء الوظيفي                                                                                 |
| 48 | معايير التقييم                                                                                           |
|    | <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>                                                                   |
|    | <b>المبحث الأول: إجراءات البحث</b>                                                                       |
| 51 | منهجية البحث                                                                                             |
| 51 | مجتمع البحث وعينة البحث                                                                                  |
| 52 | مقياس أداة الدراسة الميدانية                                                                             |
| 53 | صدق أداة الدراسة                                                                                         |
| 54 | الأساليب الإحصائية المستخدمة                                                                             |
| 54 | 1: التوزيع التكراري والنسب المئوية                                                                       |
| 54 | 2: المتوسط الحسابي                                                                                       |
| 54 | 3: الانحراف المعياري                                                                                     |
| 55 | أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة                                                           |
| 61 | ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان                                                      |
| 61 | المحور الأول: هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية                            |
| 64 | المحور الثاني: هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية |
| 67 | المحور الثالث: هناك علاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية        |
| 70 | ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة                                                              |
| 71 | رابعاً: اختبار الفرضيات                                                                                  |

|    |                   |
|----|-------------------|
| 74 | النتائج والتوصيات |
| 74 | أولاً: النتائج    |
| 75 | ثانياً: التوصيات  |
| 76 | المراجع العربية   |
| 79 | المراجع الأجنبية  |
| 80 | الملاحق           |
| 80 | الاستبيان         |

## ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث يمكن أن يعزز من مستوى جودة الخدمات التي يجب أن تفي باحتياجات وتوقعات العملاء، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الإقليمي. يعد التخطيط الاستراتيجي من النماذج الإدارية المعاصرة التي في حال ما أخذ بها وتم تطبيقها كفلسفة في مختلف أنشطة وعمليات الشركات، فإنها سوف تكسبها القدرة على مواجهة كل التحديات والبقاء والمنافسة، وستمكنها أيضاً من الارتقاء بمستوى عملياتها وخدماتها وتطوير أدائها بشكل مستمر. كما أن التحديات التي يعاني منها المؤسسات يستدعي الوقوف أمامها لمعرفة حجمها ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بها، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية. والعوامل المؤثرة في تطبيق وايضاً التطرق الى اليات وأدوات التخطيط بهدف تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والمادة النظرية المتعلقة بالموضوع، وصياغة بعض الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث وذلك بتصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة مكونة من ثلاثة محاور. ومن ثم تحليل بيانات الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical package for social sciences) "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية". وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في وجود أداء عالي في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشركة موضوع الدراسة.

## **Abstract**

This study dealt with the application of strategic planning as it can enhance the level of quality of services that must meet the needs and expectations of customers, whether at the local or regional level. Strategic planning is one of the contemporary management models that, if adopted and applied as a philosophy in the various activities and operations of companies, will give them the ability to face all challenges, survive and compete, and will also enable them to improve the level of their operations and services and develop their performance continuously. The challenges faced by institutions require standing in front of them to know their size and the obstacles to implementing strategic planning in them. The study aimed to know the impact of strategic planning in improving the performance of service institutions. And the factors affecting the application, as well as addressing the planning mechanisms and tools in order to improve the performance of service institutions.

By reviewing previous studies and theoretical material on the subject, and formulating some hypotheses to achieve the study's objectives and answering its questions. The descriptive analytical approach was followed in the research by designing and distributing a controlled scientific questionnaire to the study population, consisting of three axes. And then analyze the questionnaire data through the statistical program (SPSS) (Statistical package for social sciences). The study reached a set of results and recommendations represented in the presence of high performance in the application of strategic planning in the company under study.

## **الفصل الاول / الإطار العام للبحث:**

### **المبحث الأول: منهجية البحث**

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المقدمة:

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي. فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها والتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة. بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف. وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، "وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية؟

## مشكلة البحث:

تتعاظم المشكلات التي تواجه المؤسسات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات الحاصلة في بيئة عمل هذه المؤسسات، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار المؤسسات ومراعات متطلبات التطوير والتغيير. ويعتبر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو الطريق السليم، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسات عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن هذه المؤسسات من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها، فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة، وأي تغييرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات.

- 1- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية؟
- 2- ما العلاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية؟
- 3- ما العلاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية؟

## أهداف البحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.
- 2- التعرف على العلاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.
- 3- التعرف على العلاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

## أهمية البحث:

### علمية:-

- 1- الاهتمام بهذا القطاع محاولة لإيجاد مساراً نموذجياً تسلكه المؤسسات الخدمية لتسمو بخدماتها وتكون قادرة على استنباط الافكار الخلاقة والتحكم واستغلال الموارد التي تشح يوماً بعد يوم.

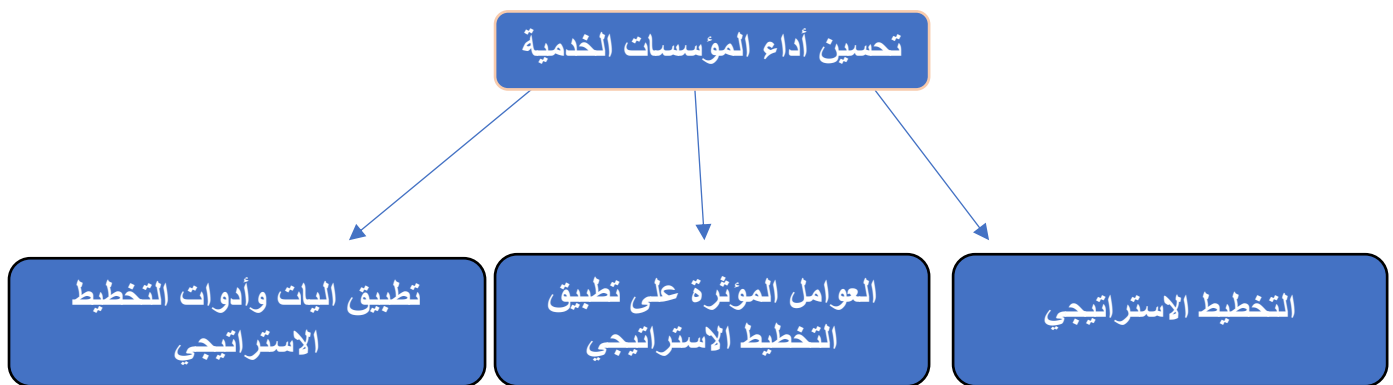
2- اثراء مكتبة ادارة الأعمال العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، وقد يكون طرح مثل هذا الموضوع بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

3- التركيز على هذا الموضوع نظراً لحدائته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

#### عملية: -

1- تقديم اليات ترشد العاملين في المؤسسات الخدمية على أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة وأداء المؤسسات ودورها في دفع عمليات التطوير والابداع والتحسين المستمر.

2- حاجة المؤسسات الخدمية لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال التخطيط الاستراتيجي.



#### فرضيات البحث:

من اجل الاجابة على تساؤلات المشكلة وتحقيق اهداف البحث سوف يقوم الباحثين بصياغة الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

2- لا توجد علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

3- لا توجد علاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

#### منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي احد ابرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع

مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان أو المكان المتعلق بالدراسة ولذلك اعتمدت في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر ضروري في البحوث العلمية وذلك لوصف المفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليله من خلال المعطيات والأرقام والتعديلات، وذلك لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

### **حدود البحث:**

ان لحدود البحث أهمية كبيرة فهي تتيح للباحث إمكانية التجريد والعزل الفكري في موضوع البحث المحدد بهذه الحدود بحيث يحصر فيها التفكير ويبني عليها الفرضيات والافتراضات فهي بالتالي تسهل البحث على الباحث وتتيح له إمكانية انجاز البحث بوقت أقصر فحدود البحث تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح البحث فلا بد لكل باحث من تعيين ورسم حدود البحث الذي يريد القيام به.

**الحدود الزمانية- 2020-2021**

**الحدود المكانية:-** يمن موبایل.

**الحدود الموضوعية:-** أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

**الحدود البشرية:-** موظفين ومدراء يمن موبایل.

### **مصادر جمع البيانات**

يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف واختبار الفرضيات البحث كالاتي:

#### **(1) مصادر أولية:**

وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من الميدان عبر الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

#### **(2) مصادر ثانوية:**

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات وتقارير المؤسسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وقد حاولوا الباحثين الحصول على المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

## مصطلحات البحث

**التخطيط: Planning:** يعتبر التخطيط واحداً من أهم المهام الإدارية في المنظمات، والمشاريع المختلفة؛ حيث يوفر معلومات دقيقة تساعد على التنبؤ بالمستقبل، ويحدد ما هو مطلوب من الوظائف، كما يسمح للإدارة بتحديد ما تريده من أهداف؛ لتحقيق الاستفادة المطلوبة في العمل، كما أن التخطيط لا بد أن يتصف بالاستمرارية، وهو أولى الخطوات التي يجب على الإدارة اتباعها؛ سعياً لتحقيق ما تطمح إلى تحقيقه من غايات، علماً بأنه لا بد أن يكون مبنياً على ركائز واضحة، وثابتة تعتمد على العقل.

**التخطيط الإداري:** يعرف التخطيط الإداري بأنه أولى وأهم الأنشطة التي تنطوي عليها العملية الإدارية في أي منظمة، حيث يبدأ بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى نتائج إيجابية في العملية الإدارية. حيث أن عملية التخطيط هي عملية مشتركة تحتاج إلى تعاون ودعم لتحقيق المصالح المشتركة، وخلال هذه العملية ينبغي تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها، مع وجود نظرة مستقبلية واعية لمراحل التنفيذ، ووجود حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ أثناء تنفيذ الخطة، كما ينبغي تحديد الطرق التي سيتم العمل بها للوصول إلى أفضل النتائج.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة ويقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها، إذ يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

**المؤسسات الخدمية:** تعد المؤسسة الخدمية هيكلًا منظماً للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تبني له الخدمة مباشرة. مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالاطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وهذا من أجل

تحسين نوعية الخدمة المقدمة. وتتميز المؤسسة الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة.

## الدراسات السابقة

### 1- دراسة 2017 Clay, et\_al " الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار. من خلال تصميم استبانة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعة وكانت نسبة الاسترداد 100 %، واتباع الباحث طريقة المسح الإلكتروني لما لها من مزايا في تقليل التكلفة وتقليل الوقت وسرية البيانات وتم تحليل النتائج من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين أداء الشركات وعملية التخطيط الاستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الاستراتيجي وتجهيز الخطط البديلة لما لها من فوائد على رأسها زيادة القدرة على الابتكار، والتمكن من الحصول على مركز تنافسي قوي، واستغلال الفرص الاستثمارية، والاستحواذ على رضا العملاء، والصمود في وجه التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيير في الأنظمة الحكومية، مع الاعتماد على بناء رؤية مستقبلية مستمدة من الخطة الاستراتيجية.

وقد استنتجنا من دراسة دراسة 2017 Clay, et\_al بعنوان " الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار ". بأنها قامت باستقصاء آراء العينة من الشركات الصناعية من خلال الاطلاع ومراجعة الإجابات لمعرفة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية تتوافر بشكل كبير مما يزيد الكفاءة واستغلال الفرص الاستثمارية.

## **2- دراسة العتيبي 2012 " أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت":**

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.
- التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى:-
- إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر. - تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- أن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

وقد استنتجنا من الدراسة التي قام بها العتيبي 2012 بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" أن هذه الدراسات التي وضحت انه يوجد علاقة طويلة الاجل بين أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة ولكن بشكل ضعيف نظراً لان مازالت إدارات الدول العربية تفتقد للخبرة بسبب حداثة وتطور الأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة.

## **3- دراسة الدجني 2011 " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي – دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ":**

وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي من خلال تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية ووضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

وقد استنتجنا من الدراسة التي قام بها الدجني 2011 بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية " وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي حيث تساعد على توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وأثبتت وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

#### **4- دراسة ال علي 2008م " التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق " (دراسة ميدانية على شرطة الشارقة):**

لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: وجود وعي لدى المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وانهم على درجة عالية واهتمام كبير باعتماده وتطبيقه، وضرورة توافق أهداف التخطيط الاستراتيجي مع رسالة ورؤية المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس، كما أكدت نتائج الدراسة أنه من فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للإدارات الشرطة تنظيم العمل والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية. أما بالنسبة لمعوقات التخطيط تمثلت في ندرة الكوادر التخطيطية وعدم الأخذ بثقافة المشاركة بين ذوي العلاقة بالإدارات الشرطة لإعداد الخطط الإستراتيجية.

وقد استنتجنا من دراسة ال علي 2008م بعنوان " التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق " (دراسة ميدانية على شرطة الشارقة): ان التخطيط الاستراتيجي بشكل كافي وخالي من أي تضليل يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وكما هو العكس فأن قلة التخطيط الاستراتيجي سيقول ثقة ورغبة العملاء والمساهمين بكثرة.

## **الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:**

### **التخطيط الاستراتيجي**

## التخطيط الاستراتيجي

### تعريف التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الإمكان. (Wright, et.al , 1998,145).

- وعرفها (التقرير الفدرالي) بأنه عملية متواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الى الاجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (Report Federation, 1997, 241).

- وعرفها (مصطفى) بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبها ومسارها لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد والمهام. (مصطفى، 1999، ص71)

- وتم تعريفها بأنها تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. (السكرنة، 2010، ص91).

- وعرفها (الفرا وآخرون) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (الفرا وآخرون، 2008، ص74).

### مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي:

- كان مفهوم عسكري بحت، منذ سنة (500 ق.م) حتى الوقت الحالي.
- في سنة (1920) ظهر أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الاعمال وسمي بنموذج هارفارد.
- في سنة (1950) ظهر أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي، للقيام بتنمية الصناعة وتنمية التسويق.
- في سنة (1950-1955)، تم انتشار فرضية تفيد بأن كل المنظمات لديها استراتيجيات، سواء قامت بالإعلان عنها أو لم تعلن عنها.

- في سنة (1960) تم فيها تبني والتخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في كل منظمات الاعمال في القطاع الخاص.
- في سنة (1960-1965) تم اعتبار الخطة طويلة المدى تأخذ معنى الاستراتيجية التي تقوم المنظمة من خلالها للوصول الى ما تحتاج اليه، (مجيد كرخي، 2014)
- في سنة (1970-1975) مفهوم التخطيط الاستراتيجي قام بالسيطرة بدل من مصطلح التخطيط طويل الأمد، لأنه بدأ ظهور ثغرات تكتشف عيوب التخطيط طويل الأمد على صعيد المنظمات.
- في سنة (1980) أصبحت الإدارة العامة (القطاع العام) التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية فيها.
- في سنة (1986) تم تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم التي لها علاقة بها.
- من سنة (1992) الى (1996) ظهرت محاولات ليتم تطوير التخطيط الاستراتيجي، كذلك ظهور التفكير الاستراتيجي بديل عن التخطيط الاستراتيجي، فهي مرحلة سابقة لعملية التخطيط وتقديم الأفكار عن العقول والقيادات التي تفكر بأسلوب الاستراتيجية. (محمد عبدالغني حسن هلال، 2008).
- في سنة (2001) لحد الان، تقدم التفكير الاستراتيجي على كل المصطلحات الاستراتيجية الأخرى، لأنه نقطة البدء ولا يمكن من دونه أن يكون خطط استراتيجية. (ريم زدايرية، 2016).

### خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

- تحليل الحالة الراهنة للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكن أن يتم عبر التحليل الاستراتيجي الشهير (SWOT) حيث يقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة إضافة إلى الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها. (Thomas L. Wheelen, 2009)

1- **مرحلة الإعداد:** العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟

2- **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسننا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ما هي

الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟ (رمضان عبد الرزاق، 2012، ص7).

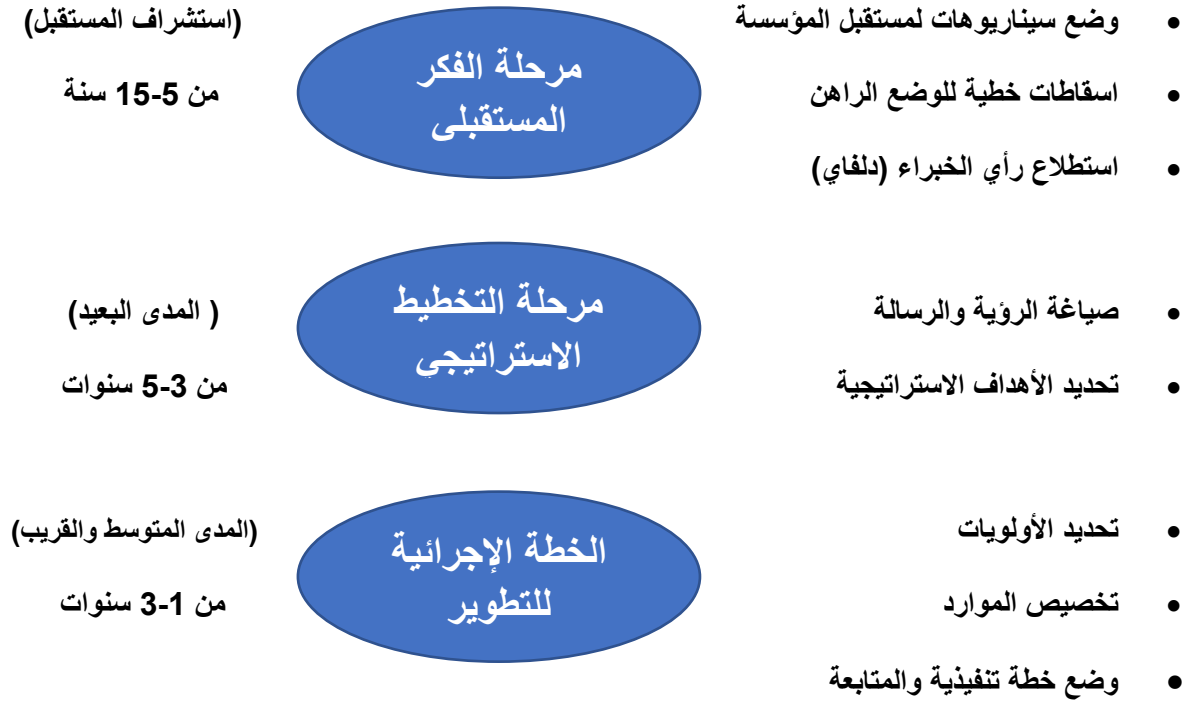
**3- مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع. وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

**4- مرحلة التكوين:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة. (بن إسماعيل إبراهيم، 2010، ص5-6-7).

**5- مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضاً بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خططك.

**6- مرحلة التقييم:** وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل. (بن إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق، ص6-7).

**الشكل رقم (1) النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز واليسون (1997)**



المصدر: أبو هاشم، محمد خليل، (2000). "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتطويره، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، ص40.

**أهداف التخطيط الاستراتيجي:**

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية. (حسين، 2009، ص158)
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح. (حميد، أحمد مجيد، 2009، ص126-158)
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة. (محمد عوده، 2009، ص126)
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة. (محمد، صفاء تايه، 2012، ص390).

**مبررات التخطيط الاستراتيجي:**

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.

- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الاهداف الموضوعية
- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.
- قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.
- تولي مدير عام جديد للمؤسسة. (سوهام بادي، 2013-2014، ص57-58).

### أنواع التخطيط الاستراتيجي:

- **تخطيط تعاملي:** وهو يهدف إلى الحفاظ على الأداء، من خلال القيام بذات الشيء ولكن بطريقة أفضل. ويركز هذا النوع في الأغلب على زيادة الكفاءة من خلال تحسين استغلال الموارد. ولكن الجانب السلبي في هذا النوع من التخطيط هو أنه لا يتضمن أي قدر من الإبداع أو محاولة ابتكار وسائل جديدة.
- **تخطيط تحولي متوقع:** طريقة مباشرة للدخول إلى المنافسة، والقيام بالتغيير. ويعتمد الأسلوب التحولي التوقعي على تحليل التجارب الماضية، وذلك بهدف توقع العوامل المستقبلية التي قد تؤثر على الأداء.
- **تخطيط تحولي ثوري:** الأكثر جرأة، إذ يستهدف صياغة المستقبل، وإعادة تعريف العمل على نحو يمنح الشركة تفوقاً وتميزاً عن غيرها من الشركات. وتتسم الشركات التي تتبنى هذا الأسلوب عادةً بسرعة العمل، وكذلك بالرغبة في تحديد شكل المستقبل.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

(الكوبيس محمد عادل، 2012، ص16).

أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي وأشهر نماذجه:

### أولاً: أسلوب التحليل الرباعي SWOT

يعتبر هذا النموذج من التخطيط من أهم وأفضل النماذج لدراسة الواقع وتحليله للمؤسسة، والتخطيط التشغيلي لكافة أقسام العمل داخل المؤسسة، ويتضمن هذا الأسلوب أربعة عناصر هامة وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالمؤسسة.

يعتمد نموذج SWOT في تحليله على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد أهم النقاط الهامة في كل عنصر وهي نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، والفرص المتاحة لها، والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وذلك لمساعدة المؤسسة للوصول لأهدافها المنشودة، ثم بعد عملية التحليل لكل عنصر يتم تحويله إلى أهداف يتم تنفيذها من خلال عدة وسائل، كما يتم تحديد المتطلبات اللازمة والجدول الزمني المحدد لتنفيذها، ويتم توزيع المهام على جهات العمل داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المحددة لكل عنصر.

### ثانياً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة

يتضمن هذا الأسلوب من التحليل، طرح عدة أسئلة، وإيجاد الإجابات الواقعية لها، ومن خلال هذه الإجابات يتم وضع الخطة التي يجب تنفيذها، ومن أهم هذه الأسئلة الآتي:

- 1- ما هي الأهداف التي تعمل المؤسسة للوصول إليها؟
- 2- ما هي القيمة المهمة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتنفيذها بشكل سليم؟
- 3- ما هو الموقع الحالي للمؤسسة مقارنةً بالرؤية العامة لها؟
- 4- ما هي نوعية البيانات التي تتعامل معها المؤسسة، وما هي الفئات المستهدفة من المجتمع؟

5- ما هي طبيعة البيانات المستقبلية التي قد تتعامل معها المؤسسة سواء كانت في رؤيتها العامة أو مضطرة للتعامل معها؟

6- ما هي العقوبات والتهديدات التي تعيق المؤسسة لتحقيق أهدافها، وما هي الوسائل المساعدة للمؤسسة للوصول لأهدافها بسرعة وبدقة؟

### ثالثاً: أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة، في كافة المجالات، ووضع الخطة المناسبة للحفاظ على مجال معين للمؤسسة والتخصص فيه، مع زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في هذا المجال، بالإضافة إلى السعي لنيل حصة سوقية أكبر، ودراسة المجالات الأخرى التي يمكن أن تنتقل إليها وتتخصص فيها، لنيل حصة سوقية أكبر.

### رابعاً: أسلوب استخدام نموذج السيناريو

يتميز هذا الأسلوب من التخطيط أنه من أهم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، بل من أهم نماذجه الفعالة التي تعتمد على زيادة عدد الاحتمالات المستقبلية، حيث يتوقع عدة سيناريوهات مختلفة يمكن أن تحدث للمؤسسة مستقبلاً، وذلك وفقاً للمعلومات المتاحة في المؤسسة، ووضعها الحالي في السوق، ويتم توقع هذه السيناريوهات للاستعداد في أي وقت تحدث تهديدات للمؤسسة استخدام خطة بديلة لتجنب المخاطر المعرضة لها، مع ضمان سيرها في طريق تحقيق أهدافها دون حدوث أي خسائر. كما يتضمن هذا الأسلوب وجود تخطيط للطوارئ، ويجب أن يراعى فيه كثرة الاحتمالات المتوقعة من خلال إعداد مجموعة من السيناريوهات، التي تمتاز بالواقعية ويسهل تنفيذها، والتوازن في تحديدها دون تضيق للوقت أو الجهد المبذول في إعدادها.

### خامساً: أسلوب فايفر للتخطيط

هو يمثل نموذج شامل للتخطيط، حيث يحتوي على عدة أساليب يتم استخدامها في التخطيط، ويتضمن تخطيطها مجموعة من المراحل الهامة وهي كالآتي:

- 1- مرحلة إعداد الخطة التي تتضمن التخطيط وتجهيز البيانات الهامة الخاصة بالخطة مثل المدة الزمنية للخطة، وفريق التخطيط، والنموذج الأفضل للتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- مرحلة استعراض الرؤية العامة للمؤسسة وتحديد قيمها التي تسيّر عليها.
- 3- مرحلة تحديد المجالات الخاصة بعمل المؤسسة.
- 4- مرحلة دراسة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع تحديد الموارد المتاحة لها.
- 5- مرحلة تنفيذ الخطة، كتابة الخطط التشغيلية قصيرة المدى التي تتضمن الأهداف والوسائل المستخدمة، والسياسات والإجراءات.
- 6- مرحلة وضع مؤشرات الأداء لقياس الخطة والأهداف والخطط التشغيلية.
- 7- مرحلة توزيع المهام مع شرحها لكل قسم داخل العمل، واستخدام نموذج التخطيط بالسيناريو لوضع عدة خطط بديلة في حالة الطوارئ.

### **فوائد التخطيط الاستراتيجي:**

- 1- التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء للمؤسسات، عن طريق الكشف للقضايا الرئيسية للأنشطة والعقبات التي واجهتها ويجب أن تتعامل بفاعلية وكفاءة مع الظروف والمتغيرات.
- 2- التخطيط الاستراتيجي يقوم على توضيح المستقبل والعمل على التوقع بالأحداث والعمل على التهيئة يساعد المنظمات على الاستعداد للمتغيرات القادمة وأخذ الإجراءات لمواجهةها.
- 3- يقوم التخطيط الاستراتيجي بدفع التحسين لكيفية صنع القرار، لأنه يقوم على تأكيد النشاطات الرئيسية للمنظمة والطريقة التي تحقق بها، كذلك تحديد ماهي القرارات الفاعلة ليتم الوصول إليها، فهو يساهم على تثبيت النوايا والطريقة المناسبة للتعامل معها.
- 4- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على استخدام الطريقة التي تتميز بالعقلانية، عند تحديد الخيارات في العمل والسلوك الأفضل لتحقيق غاياتها.
- 5- يقوم بتوسيع معارف المنظمة والعمل على دراستها، كذلك بناء أسس معلوماتية لمختلف نواحي

عملها في البيئة الداخلية أو الخارجية.

6- التخطيط الاستراتيجي يساهم في المنظّمات على استغلال قدراتها المالية والاقتصادية، بالطريقة

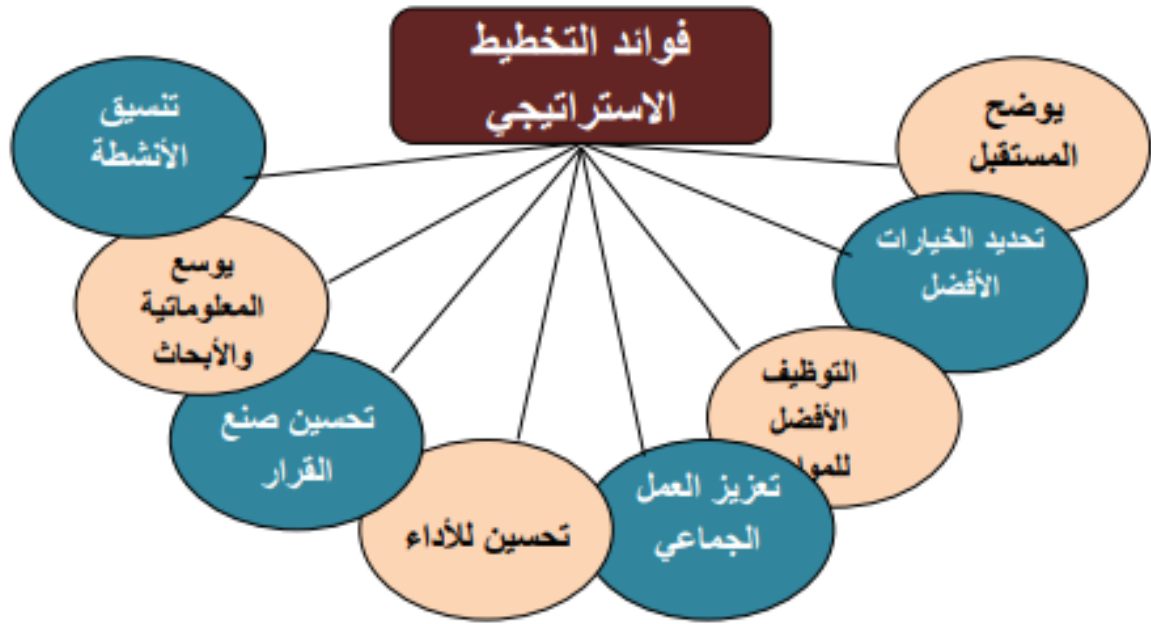
المثلى وتحقيق أفضل النتائج من هذا الاستغلال.

7- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاتساق للأنشطة في المنظّمة؛ وذلك بإحداث أنظمة عمل

متلائمة بعيدة عن التضارب.

8- التخطيط الاستراتيجي يعمل على تعزيز العمل الجماعي، كما يساهم في بناء الخبرة لكل الموظفين

في المنظّمة، حيث يشارك الجميع في بناء الاستراتيجيات والقيام بوضع الأهداف. (ريم زدايرية، 2016)



**التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية:**

**التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية الشاملة:**

إن اعتناق التخطيط الاستراتيجي كعقيدة للوصول إلى الأهداف المرجوة يحتم على الدول وخاصة النامية منها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لكثرة المشكلات والتعقيدات وقلة الخبرات والامكانيات

والموارد المادية والبشرية التي تعاني منها الدول النامية، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل منهاج عمل يغطي كافة مجالات التنمية الشاملة (الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية).

فالبلدان النامية لم تشهد تطبيقاً نوعاً من التخطيط الجزئي للتخطيط الاستراتيجي وانما كان نوعاً من التخطيط الجزئي الغير متكامل والذي لم يستطع أن يعالج المشكلات التي يمكن أن توجه البلدان النامية وذلك لغياب النظرة والتفكير والتخطيط الاستراتيجي مما أوصل البلدان النامية إلى أوضاع سلبية في المجالات كافة. فالمعالجة تنبع من التوجه الواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتركيز على تبني استراتيجية تنموية شاملة لإحداث تغييرات جذرية في كافة القطاعات بما يعود بالخير والرفاه على تلك البلدان. (موفق محمد الضمور، 2008، ص19).

### مكونات الإدارة الإستراتيجية:

1- البيئة: مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

2- البيئة الخارجية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، ودراساتها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وتقسم إلى قسمين : البيئة العامة والبيئة الخاصة وهما كما يلي:

أ- البيئة العامة: هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار (التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي الذي سيفيدنا في دراستنا بشكل مركز. (أبو قحف، ص69)

• العوامل الاقتصادية: هي مجموعة من العوامل التي تنبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويخلق تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها: مستوى الدخل.

• السياسات المالية والنقدية للدولة: السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.

• دورة الأعمال: ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لا شك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثال الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة مثل (السيارات والأثاث) الجديدة، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعماً تقريباً على صناعة الخبز.

• ميزان المدفوعات: ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصاً لمؤسسات وتهديداً لمؤسسات أخرى.

• العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية.

- العوامل السياسية: والمتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية.

- العوامل القانونية: ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي مثل (إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة والتلوث وغيرها من القوانين.

العوامل الاجتماعية والثقافية: وهي المتعلقة بأنماط المعيشة ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، وهناك العديد من المتغيرات التي تندرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات الاتجاهات تجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم تجاه العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل والمرأة، تنظيم الأسرة، العنصرية.

- العوامل التكنولوجية: ويقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات مثل: التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية، والتطور في المكان والآلات، وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.

- العوامل الديموغرافية: هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق الدخول.

- العوامل الدولية: تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية. (القطامين أحمد، 2002، ص64)

ب- البيئة الخاصة: هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثال دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يتأثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطل صناعة السمك مثال، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي:

• القادمون الجدد المحتملون.

• المشترون/ الموردون/ السلع البديلة.

• أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة "فريمان" وقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

البيئة الداخلية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد) إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورة للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها وتحويلها إلى مزايا المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديداً في كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة المنظمة، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالاً كما يلي:

- الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي: والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من (Galbraih and Stalker)

إلى أن التبنّي المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلوا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني: هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.

- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المترامية تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المترامية، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجيتها. (القطامين أحمد، مرجع سابق، ص136)

- الموارد: هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية. ولذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها- صياغة رسالة المؤسسة: تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي هذا الصدد هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، ومن الدراسات السابقة يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

أ- الغرض من إنشائها.

ب- نطاق عملها.

ج- نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها.

د- التكنولوجيا المستخدمة.

هـ- نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي. وبالتالي كان لزاماً ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح "كينج وكليلاند (Cleland) المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:

- التأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- توفير أساس لتخصيص الموارد.
- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
- لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد.
- لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محدد للأفراد.
- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه. (العارف نادية، 2005، ص99).

### **مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:**

#### **مزايا التخطيط الاستراتيجي**

- يتسم التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المزايا أو الفوائد تتمثل فيما يلي:
- تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
  - يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
  - تساعد الخطة الاستراتيجية على تحديد أهداف الشركة واحتياجاتها بوضوح، وبالتالي توجيه العمل ليتماشى مع هذه الأهداف بدلاً من العمل بدون أهداف واضحة.
  - أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.

- لكي يتمكن رائد الأعمال من وضع خطة استراتيجية يحتاج أولاً إلى فهم الموقع الحالي لشركته ويشمل ذلك التفكير في الأمور المتعلقة بالشركة بشكل عام بما في ذلك العوامل الداخلية مثل الأداء المالي، رضا العملاء، الدوران الوظيفي، اتجاهات البيع والتسويق، ومعدلات التحويل.
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة. (اياد علي، 2011، ص52).
- كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستعداد لمواجهة المشكلات، فعلى الرغم من عدم إمكانية توقع كل شيء، إلا أنه من الممكن اتخاذ القرارات والتعامل مع الظروف المتغيرة للسوق عندما تكون الخطة النهائية واضحة.
- تعطي الخطة الاستراتيجية دافعاً وحافزاً لفريق العمل للقيام بأفضل أداء لديهم للوصول بالشركة إلى المكانة المحددة مسبقاً في الخطة.
- ومن المهم أيضاً التفكير في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أمام الشركة، وفهم بيئة الأعمال الخارجية والمنافسين والسوق الذي تعمل فيه الشركة. (حمدان خالد محمد، 2007، ص16).
- يساعد وضع خطة استراتيجية على تحديد الخطوات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية التي سوف تمكن الشركة من الانتقال من موقعها الحالي إلى مكانة أفضل في المستقبل.
- يساعد تحديد هذه الخطوات على توفير كثير من الوقت من خلال تحديد الأنشطة اليومية التي يجب القيام بها.
- لكي يتم وضع خطة استراتيجية يدعمها ويوافق عليها جميع أعضاء الشركة سوف تكون هناك الكثير من النقاشات مع فريق العمل حول مكانة الشركة الحالية والمكانة التي يُرجى بلوغها، وعندما يتفق جميع الأعضاء على خطة فإن ذلك يوفر فرصة أكبر للنجاح
- تنطوي عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية والعمل عليها على الكثير من التفكير الإبداعي الذي من المحتمل أن ينتج عنه أفكار وفرص جديدة للشركة ربما لم يتم التفكير فيها من قبل.

- تنطوي عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية والعمل عليها على الكثير من التفكير الإبداعي الذي من المحتمل أن ينتج عنه أفكار وفرص جديدة للشركة ربما لم يتم التفكير فيها من قبل.
- وجود رؤية واضحة حول أمور مثل المشروعات التي سوف يتم الاستثمار فيها وكيفية استثمار الوقت والاحتياجات والأشخاص اللازمين لتحقيق الأهداف يساعد على التركيز على موارد مالية وبشرية محدودة.
- يساعد التخطيط والتفكير الاستراتيجي على الكشف عن شرائح العملاء وظروف السوق وعروض المنتجات والخدمات التي تصب في مصلحة الشركة، مما يساعد على وضع نهج هادف للبيع والتسويق، وبالتالي زيادة الأرباح والمبيعات. (ماجد عبدالمهدي، 2013، ص82).
- اعتادت الشركات على مراقبة المنافسين والتقاط أفضل ممارساتهم ومحاولة تقليدها وتكرارها بحيث يصبح من الصعب تمييز الشركات من بعضها، بينما على العكس من ذلك فإن الخطة الاستراتيجية تعني أن الشركة لديها ميزة فريدة تجعلها مختلفة عن المنافسين.
- يعد عدم وجود رضا وظيفي من أكثر الأسباب التي تجعل الموظفين يتركون العمل، فالموظفون في حاجة إلى وجود دافع يحفزهم للذهاب إلى العمل يوميًا وإلى الشعور بأنهم جزء من الفريق.
- عندما يشارك الموظفون في وضع الخطة الاستراتيجية فإنهم يشعرون أنهم جزء من الشركة، وسوف يزيد لديهم الدافع للذهاب يوميًا لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها. (وائل محمد صبحي، 2007، ص16).

### معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- وضع خطة محددة لعمليات الشركة يمكن أن يعطي شعورًا زائفًا باليقين، حيث تستند الخطط على تصور المدير لكيفية تطور الشركة، في حين سوف تكون هناك دائمًا ظروف غير متوقعة مثل المناخ الاقتصادي العام ودخول شركات منافسة جديدة إلى السوق.

- قد لا تتمكن الشركات التي تلتزم بالخطة الاستراتيجية بصرامة من التكيف مع التهديدات الجديدة أو تضيق الفرص الجديدة. (عامر ذايب، 2012، ص19).
- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- تنمو الشركات في كثير من الأحيان بسبب منح الفرصة للموظفين لتقديم أفكار مبتكرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لا يسمح بذلك لأن بموجبه يقوم المديرون بتحديد المهام والأهداف وتعيين الموظفين لتحقيق هذه الأهداف، ويؤدي عدم منح الحرية اللازمة للموظفين إلى تضيق فرص الاستفادة من الأفكار المبتكرة التي قد يقدمونها.
- عدم وجود وزارة أو هيئة خاصة في العديد من الدول النامية والتي يمكن أن يستند التخطيط الاستراتيجي عليها في وضع الآفاق والتصورات والأهداف.
- الافتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والتي تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مجتزأ الأمر الذي يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غير متوازنة وغير سليمة.
- عدم مواكبة النظم الإدارية في أغلب البلدان النامية لآخر التطورات الحديثة في علوم الإدارة الاستراتيجية وبالتالي فقدان الاستفادة منها بالشكل الأمثل.
- كما أن حالة الفساد المستشرية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها البلدان النامية في مجمل تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي. (Thomas L. Wheelen, 2009)

- يمكن أن يقوم المدير أو صاحب الشركة الذي لديه رغبة في الحصول على تمويل من بنك أو مستثمر بتضخيم التوقعات ووضع تصورات غير واقعية حول الإمكانيات المستقبلية للشركة من أجل الحصول على تمويل.

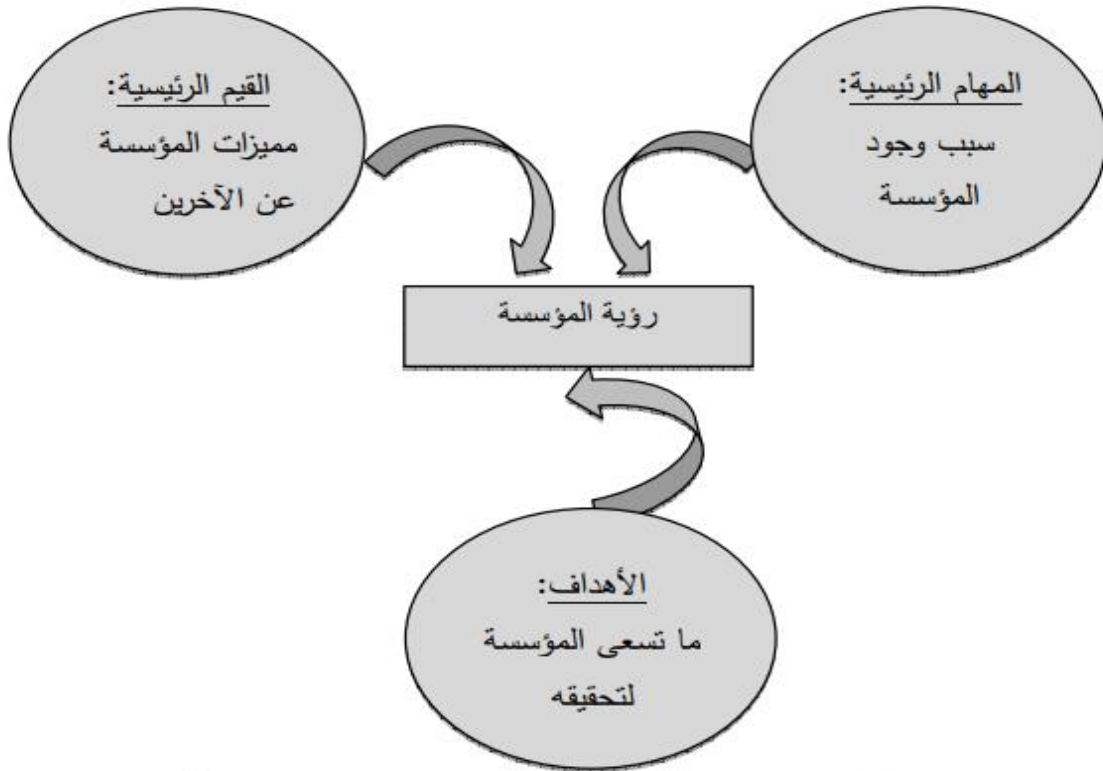
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة. (موفق محمد، 2008، ص45).

- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.

- يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي إهدارًا للوقت والمال، إذ قد يتطلب الاستعانة بخبراء من خارج الشركة مثل المحاسبين والمحامين وخبراء التسويق، وقد يهدر بعض الوقت الذي يمكن الاستفادة منه في حل المشكلات على المدى القصير مما يحقق فوائد مباشرة، وقد تخاطر الشركات الصغيرة بإهدار مواردها المالية ووقتها على شيء تتجاوز تكلفته منافعه.

- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية. (مجيد الكرخي، 2009، ص57).

الشكل رقم (3) المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: الكرخي، مجيد. (2009). "التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص82.

## **الفصل الثالث**

### **الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية**

#### **وطريقة تحسينه**

## الإطار العام للأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا الفصل التعمق في ماهية الأداء من خلال التطرق إلى المفهوم ثم المعايير والمحددات والعوامل المؤثرة فيه. (عبدالملك، 2001، ص85-100).

## مفهوم الأداء:

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المؤسسة، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً وفي هذا المطلب سوف نحاول الاطلاع على بعض التعريف التي تناولت الأداء وكذا تمييزه عن المصطلحات القريبة منه. (عبدالملك مزهودة، 2001، ص100).

## معايير ومحددات الأداء:

### 1- معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين "والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي:

**أ- الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني الالتزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المؤسسات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

**ب- الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد

يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

**ج- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن".

**د- الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (بن مانع محمد علي، 2006، ص73-75).

## 2- محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو ايجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

**الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبرة فترة زمنية قصيرة.

**-إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذه العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيراً في العمل، فيكون أدائه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال وضعيف في أحد المجالات الأخرى. (حسن راوية، 2003، ص210).

## العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الانظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثون سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

**1- العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها:

**أ- العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

- نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

- مستويات الأسعار.

**ب- الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

**ج- الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة.

- التدريب والتأهيل والتنمية.

- نظام الأجور والمكافآت.

- نظام الاختيار والتعيين. (بعجي سعاد، 2007، ص11).

**2- العوامل الخارجية:** وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيما يلي:

**أ- الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

**ب- المنافسون:** يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتصادد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة

تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

**ج- العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، اتجاهات الأجور.

**د- العوامل السياسية والحكومية:** وتتمثل في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

**هـ- العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية. إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع. (عريوة محاد، 2011، ص4).

## أنواع الأداء:

بعدما تم التعرف إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة. (وائل صبحي إدريس، 2009، ص38).

### 1- معيار المصدر:

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

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي.

- الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

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

فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. (فلاح حسن حسيني، 2000، ص231).

### 2- معيار الشمولية:

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. (توفيق محمد عبدالمحسن، 2004، ص3).

### 3- المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيرية واتجهت نحو الصفر.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيراً الدولة. (عبدالمك مزهودة، 2001، ص89).

### 4- معيار الطبيعة:

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:

- الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. (عادل عشي، 2000-2002، ص7).

### أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات لإدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

### 1- الروح المعنوية.

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وظائفهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم

هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج واجادته دون أن يقضيه مزيداً من الجهد والتعب.

## **2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم.**

عندما يشر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى رؤسائه.

## **3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

## **4- الرقابة على الرؤساء:**

إذ أن تقييم أداء العاملين تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

## **5- استمرار الرقابة والاشراف:**

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

## **6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:**

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين في العناصر التالية:

- يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقة بين المؤسسات والالتزام بها.
- يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أدائهم.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة.

## الأداء المالي:

### تعريف الأداء المالي:

يعبر عن الأداء المالي بأنه القدرة على إنتاج مرد ودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال الموجودة حالياً أي مرد ودية تساوي على الأقل ما تتوقع المؤسسة تحقيقه في حالة استثمارها في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة (تكلفة الفرصة البديلة )، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق الربح، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد في المؤسسة بحجم الربح الذي ساهموا في تحقيقه، أي يكون متناسباً طردياً معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى الموارد البشرية فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة، أي مساهمين فيها وليسوا عمالاً فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مرد وديتها أكثر فاكثراً. وتسعى كل مؤسسة لزيادة أرباحها أو على الأقل المحافظة عليها في مستواها الحالي وتقليص تكاليفها، مما يستوجب تطوير إجراءات الرقابة والتخطيط في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، لذا تبحث المؤسسة عن موارد بشرية ذات تكلفة أقل ومتميزة بفعالية أكبر في أداء المهام ومهارات معينة في كل مجالات النشاط، وهذا في إطار التنافسية التي تشهدها المؤسسات.

حيث تعرف لجنة الرئاسة الأمريكية المؤسسة التنافسية بأنها المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية والمميزة وبكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير العائد لمالكيها. (احلام خان، 2004، ص63).

وتختلف التنافسية باختلاف مستويات الإدارة إذ ترتبط التنافسية في المستوى العملي بالعلاقة بين الجودة والسعر حيث تتضمن هذه العلاقة مختلف متطلبات الجودة والأجال والتكاليف، في حين ترتبط التنافسية في المستوى الاستراتيجي بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة وبوعية مواردها البشرية، حيث تفسر قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن

## مميزات نجاح المؤسسة:

ن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتكنولوجيا والسوق المحمي والمخطط وسهولة الحصول على رأس المال، وأصبحت أقل فعالية مما كانت عليه في السابق في حصول المؤسسات على الميزة التنافسية الدائمة ومساهمة إدارة الموارد البشرية في ذلك فإن (Barney) اقترح تقييم هذه الموارد خلال النقاط التالية:

**1- مسألة القيمة:** والمقصود هنا أن تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة من خلال الأفراد العاملين فإذا كان المتعارف عليه أن القيمة تختلف إما من خلال تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، أو من خلال تميز هذه السلع والخدمات بحيث يمكن بيعها في السوق بأسعار أقل من أسعار المنافسين، فإنه يتعين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع كيفية تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة عائدات المؤسسة من خلال تميز منتجاتها.

**2- مسألة القدرة:** إن توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة ومحفزة في المؤسسة هو عامل أساسي للنجاح، ولكنه غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية إذا كانت المؤسسات الأخرى قادرة على أن تحصل على أفراد بنفس الخصائص من سوق العمل وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في ذلك فإنه يتعين على مسؤوليها البحث وتطوير خصائص نادرة في مواردها البشرية.

**3- مسألة التقليد:** إن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة والمحفزة التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تحقق أرباحاً غير عادية بالنسبة لهذه المؤسسة، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستمرة، فإنه يتعين عليها إكساب مواردها خصائص ومميزات نادرة لا يمكن تقليدها بسهولة، وقد يكون ذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية وثقافية تنظيمية يصعب تقليدها.

**4- مسألة التنظيم:** وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فإنه يتعين أن يكون لها تنظيم معين يسمح باستغلال الخصائص القادرة على هذه الموارد، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها التي يتعين أن تكون مترابطة ومتناسقة وأن تمارس كنظام متكامل. (سهيل زغود، 2008، ص32).

## الأداء البشري

### أهمية الأداء البشري:

العنصر البشري له دوره الهام والرئيسي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، فالأداء المرضي للأفراد في أي مستوى إداري بالمشروع، وأي كانت الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، أو رؤساء الأقسام أو أي هيئة مهنية أخرى، لهم دور حيوي في الكفاءة الإنتاجية الكلية في المشروع، وبالطبع يزداد هذا الدور في المشاريع التي تعتمد على العنصر البشري أكثر من الآلة في عملياتها، فالإنتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء الفرد للعمل، أكثر من أداء الآلات والمعدات، ويظهر ذلك بوضوح في المشاريع التجارية، وإذا كان أداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية لذلك فإن هذا الأداء إنما يتوقف على عاملين أساسيين وهما:

**1- القدرة على العمل:** مصدر القدرة على العمل هو المعرفة والمهارة هذه الأخيرة تتأثر بالتعلم، الخبرة، التدريب أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهي صفات وقدرات موروثة وطبيعية مما يكون له أثر على أداء الفرد عن طريق التعليم، الخبرة، التعليم.

**2- التحفيز على العمل:** يعتبر التحفيز على العمل من الأمور الهامة في إدارة الموارد البشرية لما يتضمنه من تأثير يؤثر على سلوك الفرد يدفعه إلى تصرف وسلوك معين قد ينعكس بالتالي على الكفاءة الإنتاجية، والهدف من الدافعية والتحفيز هو أن سلوك الفرد وتصرفه يكون عادة استجابة لبعض المؤثرات بعضها يكون داخليا والآخر خارجيا تتمثل في البيئة المحيطة، والتي تقترن بحالة من عدم التوازن الداخلي في الفرد، وهذا السلوك موجه نحو هدف أو حافز معين، وتحقيق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن والتي تؤثر بالتالي في سلوك وتصرف الفرد . وتهتم إدارة الموارد البشرية أكثر بتلبية مختلف مستويات التطلعات لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين مثل الموظفين، المساهمين وأعضاء مجالس العمل ونشطاء النقابيين، فالأداء هو أساس القيمة المضافة وتوليد الأرباح إلا أن جانبا من جوانب إدارة الموارد البشرية خاصة علاقة العمل فإن المشكلة تكمن في تحقيق نظام العدالة في التوزيع فيما يتعلق بالعمل والوقت والمكافآت والمعلومات وفرص التدريب (التطوير) ثم المشاركة. (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص33).

## أنواع الأداء البشري:

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع الأول قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، الثاني يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء، أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي وكننتيجة لذلك وجد أن تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق والشركات، فإن ذلك بدوره له تأثير سلبي على صحة وراحة العاملين وعليه فإن التكاليف سترتفع على المؤسسة كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبح الآن ضرورة لكل مؤسسة، فالعمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فإن لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عال لكل من العامل ورب العامل، كذلك أن المدراء الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين، بالإضافة إلى أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المؤسسة، وعليه يجب على كل مؤسسة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين.

إن من شأن إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية والذين يمكن تحفيزهم لزيادة أدائهم وبالتالي يؤدي إلى ربح مرتفع وانخفاض نسبة الدوران الوظيفي (شغور المناصب)، وارتفاع جودة المنتجات وانخفاض تكاليف الإنتاج والسرعة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، فنسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات ذات الصيغة النقابية لعمالها ومرتفعة في المنظمة التي ليس لعمالها صيغة نقابية حتى في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويجب سماع صوت العامل، كما أن القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، وتوفر المحفزات التي تلبي احتياجاته. (أبو بكر الحاج أبكر ادم، 2009، ص83).

## الأداء التنظيمي:

يفتضي الأداء التنظيمي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (عايش، ٢٠٠٨: ص٤٤).

## مفهوم الأداء التنظيمي:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما عرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. (خطاب، ٢٠٠١: ص ١١).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والم المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (العثمان، ٢٠٠٣، ص ٧٣)

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية (إدريس والغالي، ٢٠٠٩، ص 29-30).

لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية لتغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي: (صبري، 2010، ص 25-26).

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا عبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، وهو ما أكد عليه كل من إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث تبين أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وضمن هذا التوجه يشير الأداء في أبسط صوره إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة تفاعل مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- **البعد البيئي للمنظمة:** ويركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مدى قدرة المنظمة على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مدخل النظم:** والذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي يتشكل داخل المنظمة.

- **المفهوم الشمولي:** والذي يرى بأن الأداء يتمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعي. (المدرع، ناصر بن فهد، 2014، ص38)

### **مؤشرات الأداء التنظيمي:**

يمكن تناول أهم مؤشرات الاداء التنظيمي فيما يلي:

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.

- **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

- **الارتباط/الملائمة** وتتمثل بمدي رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

- **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي. (Macpherson& Pabari, 2004,p8)

## الأداء الوظيفي

### مفهوم ونظريات الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتمام بالغ لما له من أهمية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر على ماهي طبيعة هذه الأهداف سواء أتم العمل على قياسها بمؤشرات نوعية أو كمية أو كليهما، مرهون بوجود عوامل متطلبات النجاح، والتي يتعبر الأداء الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات حيث ان المحور الأساسي لدوران عجلة التقدم لهذه المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على الافراد، سواء بالإبداع الفكري أو ممارسة مهام مفهوم الأداء الوظيفي، وقد بدا التنبيه إلى أهمية الأداء الموارد البشرية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ومن هنا نشاء الحاجة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء الوظيفي من حيث تقييم إدارته، وبدأت ظهور ما يسمى الآن بمبادئ إدارة الأداء الوظيفي، ونشأه إجراءات ومعايير لقياس وتقييم الأداء وذلك بوجود إدارة متخصصة تعمل على إدارة العاملين وتهتم بتركيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتنمية كل ما له علاقة بتحسين قدراتهم والتدريب على تطوير أدائهم ولتحفيزهم. لذا يمكن تسليط الضوء على بعض التعريفات في مفهوم الأداء الوظيفي على النحو التالي: (ابراهيم محمد، 1434هـ، ص488).

### تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه يشير الى القدرة على تحقيق المهام المكونة لوظيفة العاملين، وغالباً ما يحدث إشكال بين الأداء والجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها العاملين، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، وذلك لتقييم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها.

الأداء الوظيفي هو عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر عن طريق ضغوط أو قوى نابعة من الأفراد فقط، ولكنه نابعة من توافق وتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية للأفراد المحيطة بهم.

الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الأفراد والمنظمات ويكون له مكانه خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج لمحصلة كل الأنشطة بها، وذلك على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع، فالأداء الوظيفي يعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة. (النمر، سعود، وآخرون، 2013، ص306-307)

## نظريات الأداء الوظيفي:

### نظرية التوقع

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964.

أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم، أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم، لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي:

الوصول إلى هذه العوائد، ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية:

1- يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

ب- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر تركيزاً. (القحطاني، محمد بن دليم، 1429هـ، ص163)

## عناصر نظرية التوقع

**التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية ولا بد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب أو هو الإنجاز الكامل للشئ المرغوب فيه. (القحطاني، محمد بن دليم، 1429هـ، ص322)

**الوسيلة:** وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه على أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد إن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

**منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير. وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل إنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وبذلك فالمدير الراغب بتطبيق هذه النظرية عليه العمل على تعظيم مردود التفاعل الواجب حصوله بين عناصر المعادلة السابقة، وهذا بطبيعته يتطلب منه ترسيخ الاعتقاد لدى الأفراد بأن محاولتهم وتكثيف مجهوداتهم تولد العطاء (الأداء) وأن العطاء المثمر والمنتج يولد نتائج ايجابية وقيم مرغوبة وواعدة.

النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z). (راوية محمد، 2001، ص209)

قام وليم أوشي في عام 1981 بإجراء عدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل إلى سر نجاح الإدارة في اليابانية، وتوصل إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد وليم على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على أغلب مشكلاتها وأن العمل الجماعي القائم على توحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوف العاملين ستساعد على تحقيق أكثر الفعالية في الأداء الوظيفي.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية وهي على النحو التالي:

1- الثقة بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة.

2- المهارة والحدق في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

3- المودة والألفة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين. (وليم، أوشي، 2009، ص15)

وفي حال توفر مبادئ أساسية وهي الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الموظف وإنتاجية المنظمة.

## عناصر الأداء الوظيفي

### 1- جودة العمل:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة. (ماهر، احمد، 2014، ص148-149)

### 2- المهارة في العمل:

لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكله من مشاكل العمل.

### 3- القدرة على تطوير أساليب العمل:

وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة، ومدى قدرة

الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور.

#### **4- التعاون في العمل:**

وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والاختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول الى المقصود.

#### **5- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

#### **6- كمية العمل المنجز:**

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.  
(المحاسبة، إبراهيم محمد، 1434، ص488)

### **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي على النحو التالي:

#### **1- غياب الأهداف المحددة**

فالمنظمات التي لا تمتلك خطط إستراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققة المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار واضح ومحدد لتقييم الأداء، فلا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد.

#### **2- عدم المشاركة في الإدارة**

إن عدم قدرة العاملين على مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور العاملين بالمسئولية وعدم القدرة على العمل الجماعي، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لشعورهم لعدم القدرة على المشاركة في وضع القرارات والأهداف وحل المشاكل التي يواجهونها في الأداء الوظيفي

#### **3- اختلاف مستويات الأداء**

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

#### 4- مشكلات الرضا الوظيفي

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء العاملين، والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين.

#### 5- التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمات يعني فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (لاريق، محمد، 2004، ص58)

### تقويم الأداء الوظيفي

ويعتبر تقويم الأداء الوظيفي من أهم العمليات والأنشطة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة للموارد البشرية، حيث يدور تقويم الأداء الوظيفي حول أهم عنصر هو العنصر البشري. (حنين، الشريف، 2013، ص30)

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوك العاملين في حدود العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق فرد أو مجموعة أفراد يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

وتقييم الأداء هو إصدار نتيجة حكم يستند إلى معايير عن أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة مضت من قبل جهة متخصصة بتقييم أداء الموظف. (الحسيني، أحمد، 1994، ص72)

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة منها ما يلي:

1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2- زيادة الإحساس بالمسؤولية.

3- تحقيق الفاعلية التنظيمية.

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية تحسين الاتصالات التنظيمية.

5- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية. (المدهون، محمد، 2005، ص153)

## أسس تقويم الأداء الوظيفي

أسس التقويم الفعال للأداء يستند على التالي:

- 1- استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لتقويم وقياس الموظفين في العمل الواحد، بما يكفل التقويم وموضوعية القياس.
- 2- التقويم ليس اتهاماً أو تجريحاً لشخص أو تصيداً للأخطاء الموظف، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المفترض.
- 3- توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، حتى يكون واضح لمفهوم ومعايير التقويم للموظفين.
- 4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم، وضرورة اقتناع بفعاليتها، بحيث يبسط إجراءات تطبيق المعايير الأداء وتحقيق الموضوعية.
- 5- توافر المعلومات عن أداء الموظفين من مصادرها المعتمدة، دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر سلباً على موضوعية التقويم الأداء. (رشيد، مازن فارس، 1425، ص745)
- 6- المشاركة في عملية التقويم الأداء، وذلك من خلال اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية التقويم.

## معايير التقييم

فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن أداء الموظف.

جدول رقم (1) معايير التقييم

| الرقم | التقدير      | معيار                                                   | وأمثلة ذلك                                                                                                                                                |
|-------|--------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | غير مرضي (1) | تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة                       | نوعية انتاجيته أقل من المستوى المطلوب<br>عدم الرغبة في تنمية أدائه<br>ليس لديه شعور بالمسؤولية                                                            |
| 2     | مرضي (2)     | أداؤه لعمله بشكل عام مرضي                               | ينجز العمل بشكل مقبول<br>يحتاج لتوجيه دائم<br>في حاجة ملحة لزيادة معارفه                                                                                  |
| 3     | جيد (3)      | على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل                      | يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفة<br>يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية                                                                                     |
| 4     | جيد جداً (4) | أداء ناجح للعمل القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل | على علم كامل بمسؤوليات وظيفته<br>قادر على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد<br>مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر |
| 5     | ممتاز (5)    | القدرة على الابداع والابتكار ومعدل فوق العادي           | إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة                                                                                                                          |

المصدر: فليه، فاروق عبده. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن. ص271-272. 2013م.

# **الفصل الرابع**

## **الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

#### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

#### مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي ومدراء شركة يمن موبايل، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موظفي تلك الشركة، وقد تم توزيع (50) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (40) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (90%)، و (10) استبيانات مفقودة بنسبة (10%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (40) استبانة بنسبة (90%).

## مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة    | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

### جدول (1) يوضح الوزن النسبي

| مسلسل | الدرجة اللفظي | الوزن النسبي من - إلى | النسبة 100% |
|-------|---------------|-----------------------|-------------|
| 5     | عالية         | 5.00 - 4.20           | 100%        |
| 4     | مرتفعة        | 4.20 - 3.40           | 89.8%       |
| 3     | متوسطة        | 3.40 - 2.60           | 68.5%       |
| 2     | منخفضة        | 2.60 - 1.80           | 49.8%       |
| 1     | متدنية        | -1.80 1               | 31.7%       |

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو

التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير

اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثين بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصادقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصادقية تكون مرتفعة.

**جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث**

| م | المحاور                                                                    | عدد الفقرات | معامل الثبات Alpha |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية                           | 10          | 871.0              |
| 2 | العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية | 10          | 899.0              |
| 3 | تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية        | 10          | 898.0              |
|   | الدرجة الكلية                                                              | 30          | 941.0              |

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي ستترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

### **الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:**

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية"، وشمل ذلك:

#### **1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:**

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

#### **2- المتوسط الحسابي:**

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

#### **3- الانحراف المعياري:**

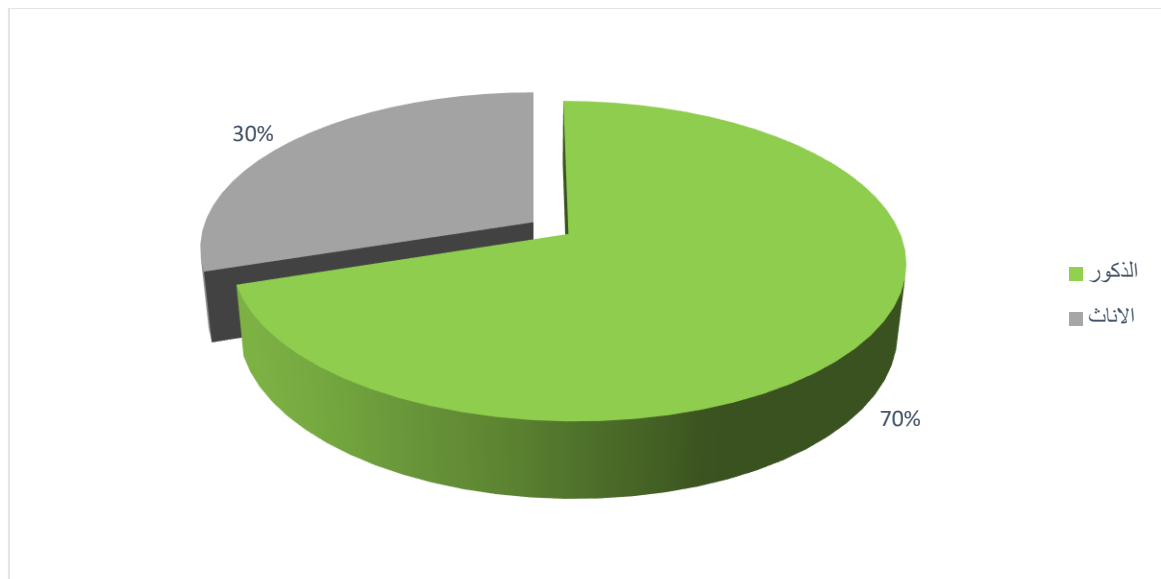
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

## أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

### - حسب متغير النوع:

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس    |
|----------------|---------|----------|
| 70%            | 28      | ذكر      |
| 30%            | 12      | انثى     |
| 100%           | 40      | الإجمالي |



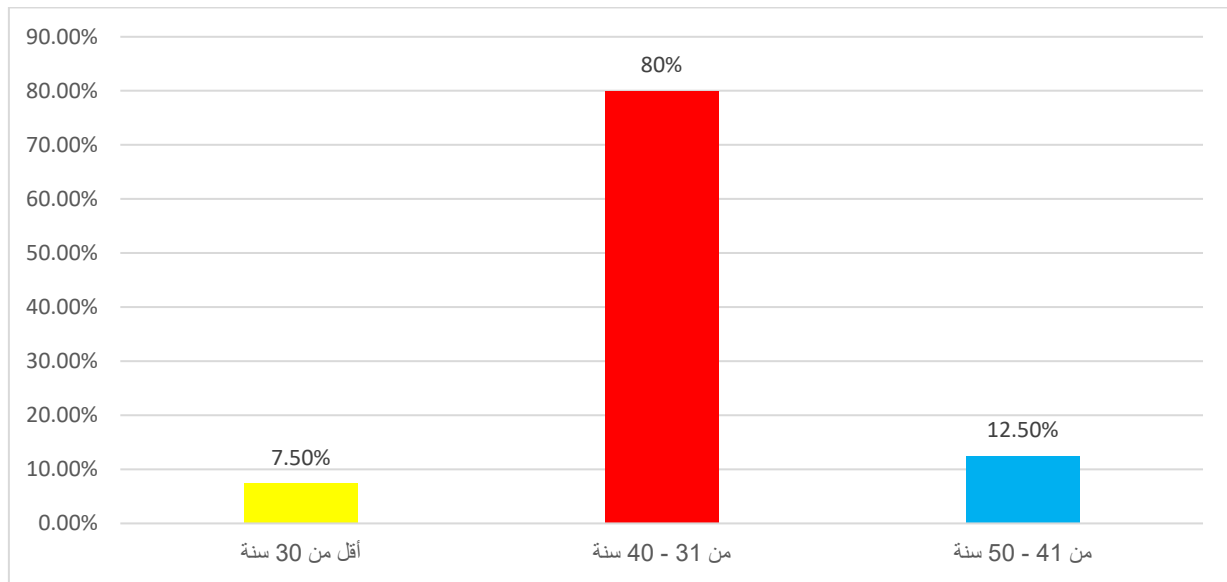
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتبين من الجدول (3) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (28) يمثلون ما نسبته 70% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الاناث جاء بتكرار (12) ونسبته 30%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور.

## - متغير العمر:

جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

| العمر          | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة  | 3       | 7.5%           |
| من 31 - 40 سنة | 32      | 80%            |
| من 41 - 50 سنة | 5       | 12.5%          |
| الإجمالي       | 40      | 100%           |



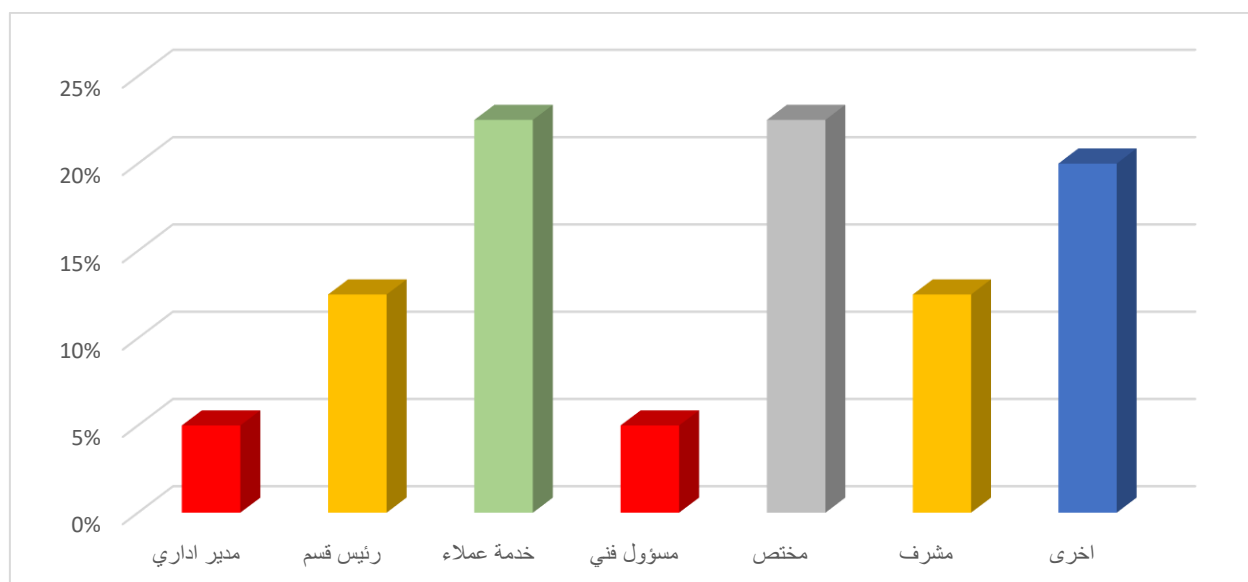
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 31 - 40 سنة) بنسبة 80% بتكرار بلغ (32)، ثم فئة العمر (من 41 - 50 سنة) بنسبة 12.5% وبتكرار بلغ (5)، وأخيراً فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 7.5% وبتكرار بلغ (3). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (من 31 - 40 سنة) مما يدل على لديهم كبير وقدرة على تطوير العمل.

## - المركز الوظيفي

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

| النسبة | التكرار | المركز الوظيفي |
|--------|---------|----------------|
| 5%     | 2       | مدير اداري     |
| 12.5%  | 5       | رئيس قسم       |
| 22.5%  | 9       | خدمة عملاء     |
| 5%     | 2       | مسؤول فني      |
| 22.5%  | 9       | مختص           |
| 12.5%  | 5       | مشرف           |
| 20%    | 8       | اخرى           |
| 100%   | 40      | الإجمالي       |



شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

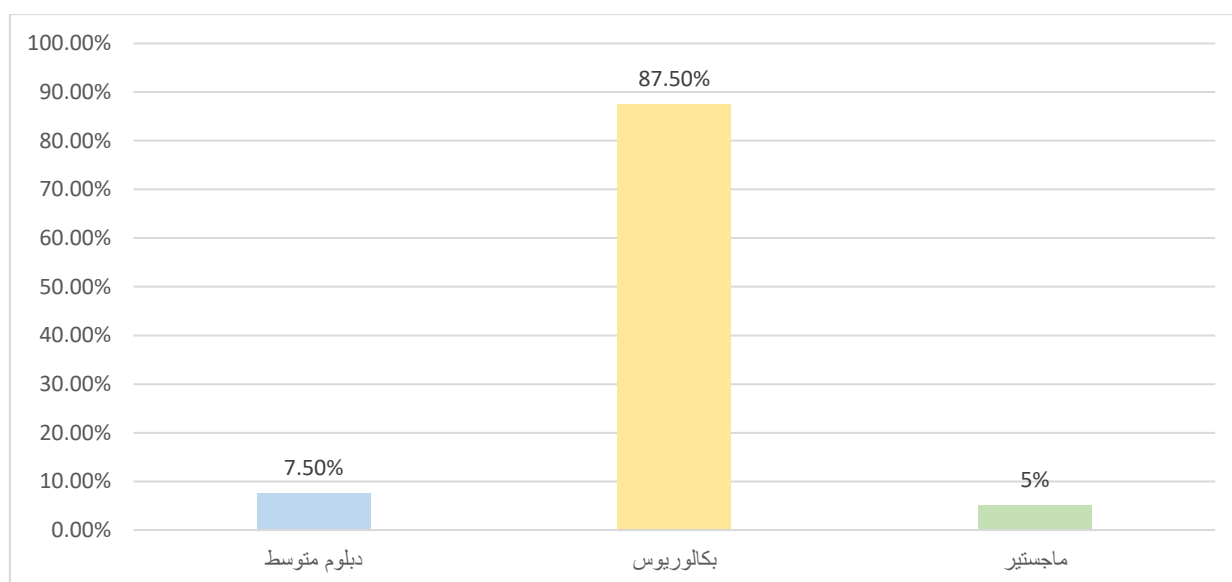
يتبين من الجدول رقم (5)، والشكل (3) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (خدمة عملاء، مختص) بنسبة 22.5% وبتكرار بلغ (9)، ومن ثم فئة المركز الوظيفي (أخرى) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (8)، ثم فئة المركز الوظيفي (رئيس قسم، مشرف) بنسبة 12.5% وبتكرار (5)، وأخيراً فئتين المركز الوظيفي (مدر اداري + مسؤول فني) بنسبة 5% وبتكرار

(2)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (خدمة عملاء، مختصين) وهذا عدد جيد لوجود عدد كبير من المختصين

#### - متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دبلوم متوسط   | 3       | 7.5%           |
| بكالوريوس     | 35      | 87.5%          |
| ماجستير       | 2       | 5%             |
| الإجمالي      | 40      | 100%           |



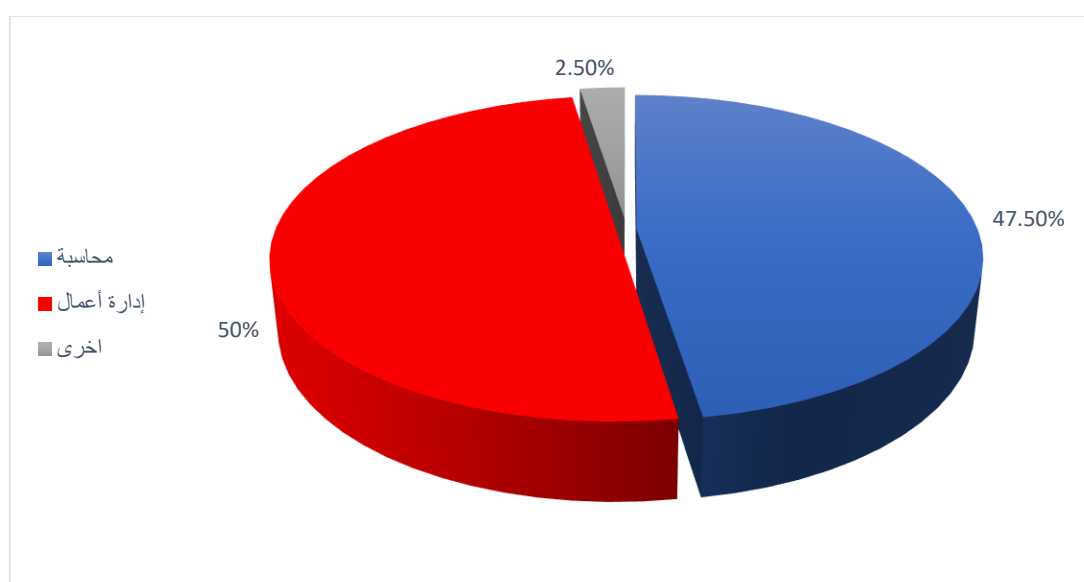
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 87.5% وبتكرار بلغ (35)، ثم فئة المؤهل (دبلوم متوسط) بنسبة 7.5% وبتكرار بلغ (3)، وأخيراً فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة 5% وبتكرار بلغ (2)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

## - التخصص العلمي

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

| التخصص العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| محاسبة        | 19      | 47.5%  |
| إدارة أعمال   | 20      | 50%    |
| اخرى          | 1       | 2.5%   |
| الإجمالي      | 40      | 100%   |



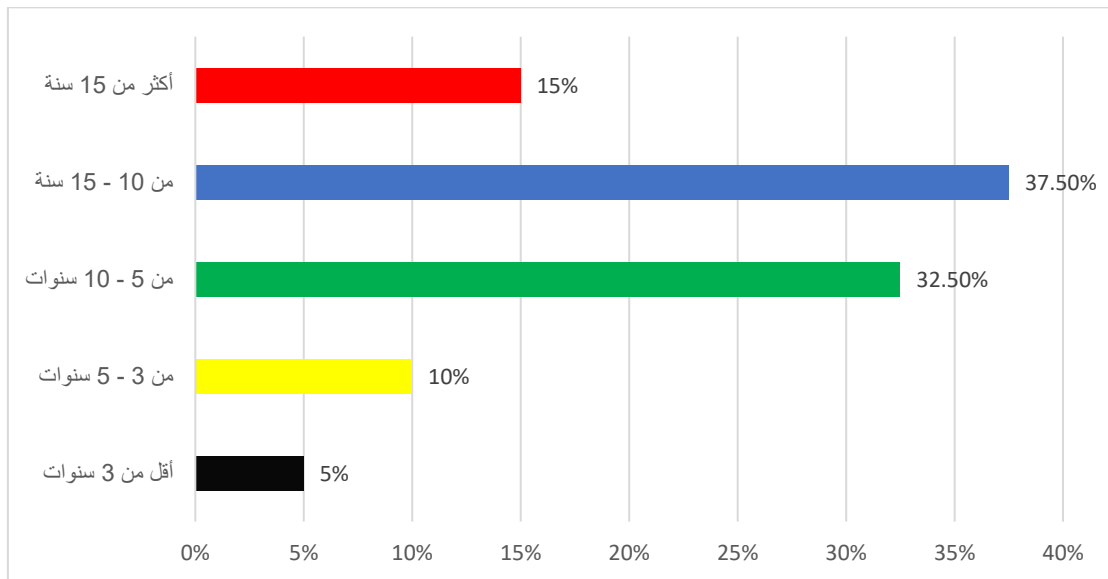
شكل رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

يتبين من الجدول رقم (7)، والشكل (5) الخاص بمتغير التخصص العلمي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة من فئة التخصص العلمي (إدارة اعمال) بنسبة 50% وبتكرار بلغ (20)، يليه فئة التخصص (محاسبة) بنسبة 47.5% وبتكرار بلغ (19)، واخيراً فئة التخصص العلمي (اخرى والمتمثلة في التخصص شريعة وقانون) بنسبة 2.5% وبتكرار بلغ (1) وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي التخصص العلمي إدارة اعمال وهذا مطابق لمجال البحث ومتطلبات عينة البحث.

## - عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة    | التكرار   | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| أقل من 3 سنوات  | 2         | 5%             |
| من 3 - 5 سنوات  | 4         | 10%            |
| من 5 - 10 سنوات | 13        | 32.5%          |
| من 10 - 15 سنة  | 15        | 37.5%          |
| أكثر من 15 سنة  | 6         | 15%            |
| <b>الإجمالي</b> | <b>40</b> | <b>100%</b>    |



شكل رقم (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (من 10-15 سنوات) بنسبة 37.5% وبتكرار بلغ (15)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة 32.5% وبتكرار بلغ (13)، ثم فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 15% وبتكرار (6)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 3 - 5 سنوات) بنسبة 10% وبتكرار بلغ (4) وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 5% وبتكرار (3)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة العالية في مجال العمل.

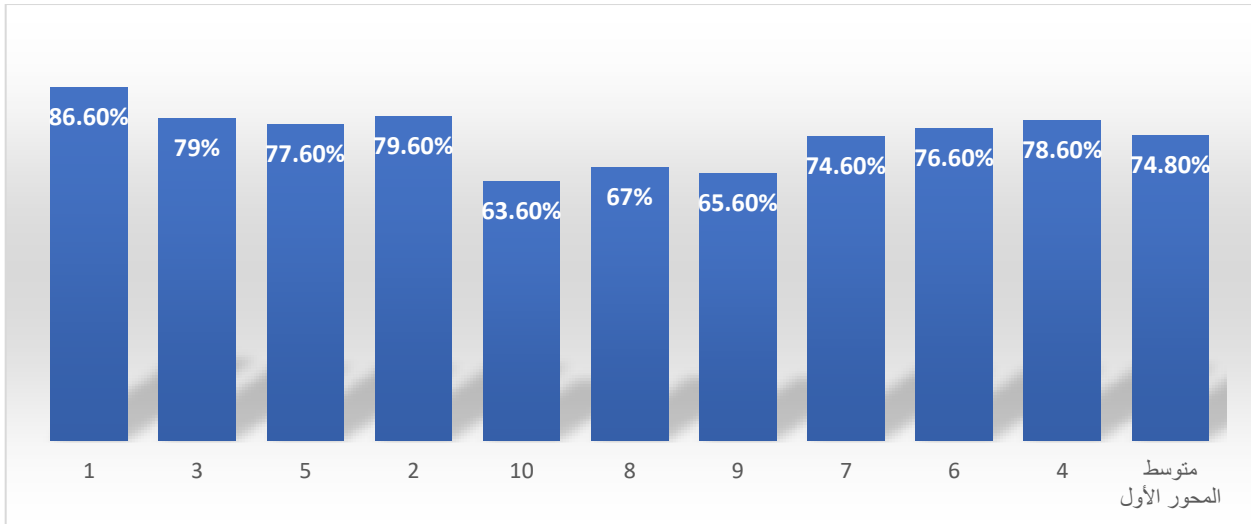
## ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

### 1- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

#### لفقرات المحور الأول

| رقم الفقرة | الفقرات                                                                                          | الترتيب | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | التقدير اللفظي |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|---------------|----------------|
| 1          | تتبنى الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار                                                 | 1       | 4.33    | 0.694             | 86.6%         | عالي           |
| 2          | تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية                                        | 3       | 3.95    | 0.714             | 79%           | مرتفع          |
| 3          | تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية                                   | 5       | 3.88    | 0.648             | 77.6%         | مرتفع          |
| 4          | يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية                  | 2       | 3.98    | 0.768             | 79.6%         | مرتفع          |
| 5          | هناك خطط استراتيجية تنشر من حين لآخر بانتظام لتوضيح مقدار زيادة الأجور والحوافز السنوية للعاملين | 10      | 3.18    | 1.152             | 63.6%         | متوسط          |
| 6          | يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة                                                   | 8       | 3.35    | 1.001             | 67%           | مرتفع          |
| 7          | تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة                          | 9       | 3.28    | 0.905             | 65.6%         | مرتفع          |
| 8          | يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها              | 7       | 3.73    | 0.847             | 74.6%         | مرتفع          |
| 9          | يتم بناء رؤية المؤسسة بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق                                         | 6       | 3.83    | 0.636             | 76.6%         | مرتفع          |
| 10         | للمؤسسة هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية                             | 4       | 3.93    | 0.656             | 78.6%         | مرتفع          |
|            | متوسط المحور الأول                                                                               |         | 3.74    | 0.526             | 74.8%         | مرتفع          |



شكل رقم (6) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (9) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.74)، والنسبة المئوية (74.8%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (1) والتي تنص على (تتبنى الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (4.33)، وبتقدير لفظي (عالي)
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.98)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.95)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (10) والتي تنص على (للمؤسسة هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.93)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (تحرص الشركة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.88)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (9) والتي تنص على (يتم بناء رؤية المؤسسة بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.83)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.73)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

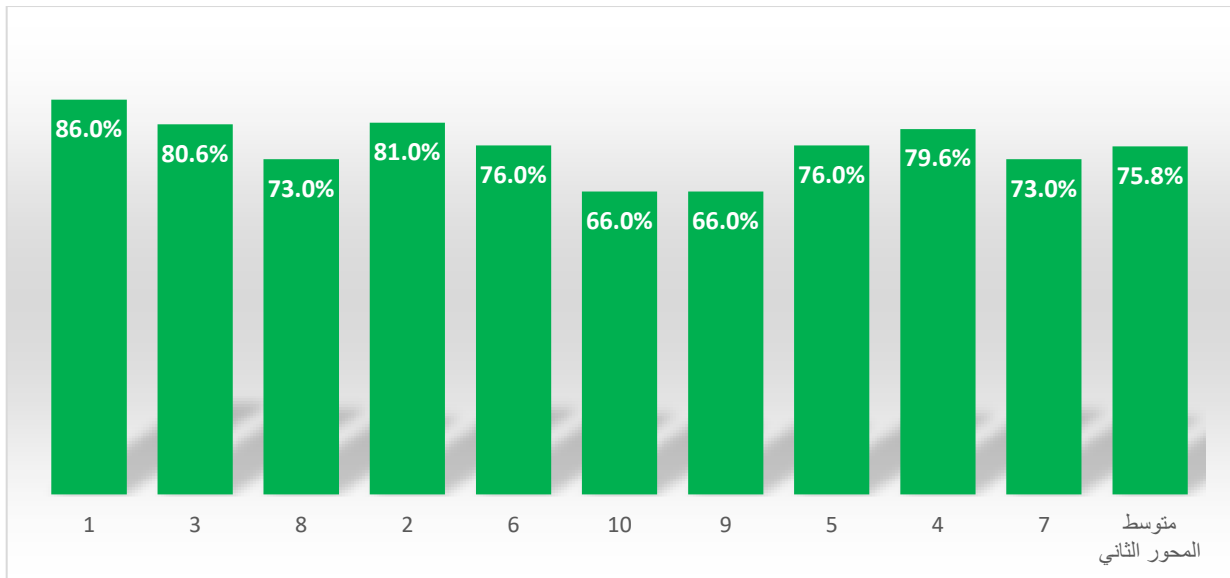
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.35)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.28)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (هناك خطط استراتيجية تنشر من حين لآخر بانتظام لتوضيح مقدار زيادة الأجور والحوافز السنوية للعاملين) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.18)، وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تشتت بشكل بسيط من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.526) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية

## 2- المحور الثاني: العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

### لفقرات المحور الثاني

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                            | الترتيب | المتوسط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة | التقدير<br>اللفظي |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------------|------------------|-------------------|
| 1             | لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة                                              | 1       | 4.30    | 0.564                | 86%              | عالي              |
| 2             | يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المؤسسة من خلال خبراء واستشاريين متخصصون                | 3       | 4.03    | 0.862                | 80.6%            | مرتفع             |
| 3             | أشعر بأن رؤية المؤسسة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع آرائي                             | 8       | 3.65    | 0.893                | 73%              | مرتفع             |
| 4             | لدى المؤسسة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها                            | 2       | 4.05    | 0.749                | 81%              | مرتفع             |
| 5             | تحديد سياسة الشركة في توزيع الأرباح. تتصف رؤية المؤسسة ورسالتها بالنظرة المستقبلية | 6       | 3.80    | 0.911                | 76%              | مرتفع             |
| 6             | يتم إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة                                    | 10      | 3.30    | 1.091                | 66%              | مرتفع             |
| 7             | تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل           | 9       | 3.30    | 1.018                | 66%              | مرتفع             |
| 8             | تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة                        | 5       | 3.80    | 0.723                | 76%              | مرتفع             |
| 9             | يقوم الموظفون والمدرسين بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية                              | 4       | 3.98    | 0.660                | 79.6%            | مرتفع             |
| 10            | يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                                            | 7       | 3.65    | 0.770                | 73%              | مرتفع             |
|               | متوسط المحور الثاني                                                                |         | 3.79    | 0.577                | 75.8%            | مرتفع             |



### شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.79)، والنسبة المئوية (75.8%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (1) والتي تنص على (لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.30) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (لدى المؤسسة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.05) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المؤسسة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يقوم الموظفون والمدرّبون بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.98) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (8، 5) واللذان تنصان على (تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة)، (تحديد سياسة الشركة في توزيع الارباح. تتصف رؤية المؤسسة ورسالتها بالنظرة المستقبلية) حصلتا على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.80) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (10، 3) واللذان تنصان على (يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة)، (أشعر بأن رؤية المؤسسة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي) حصلتا على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.65) وبتقدير لفظي (مرتفع).

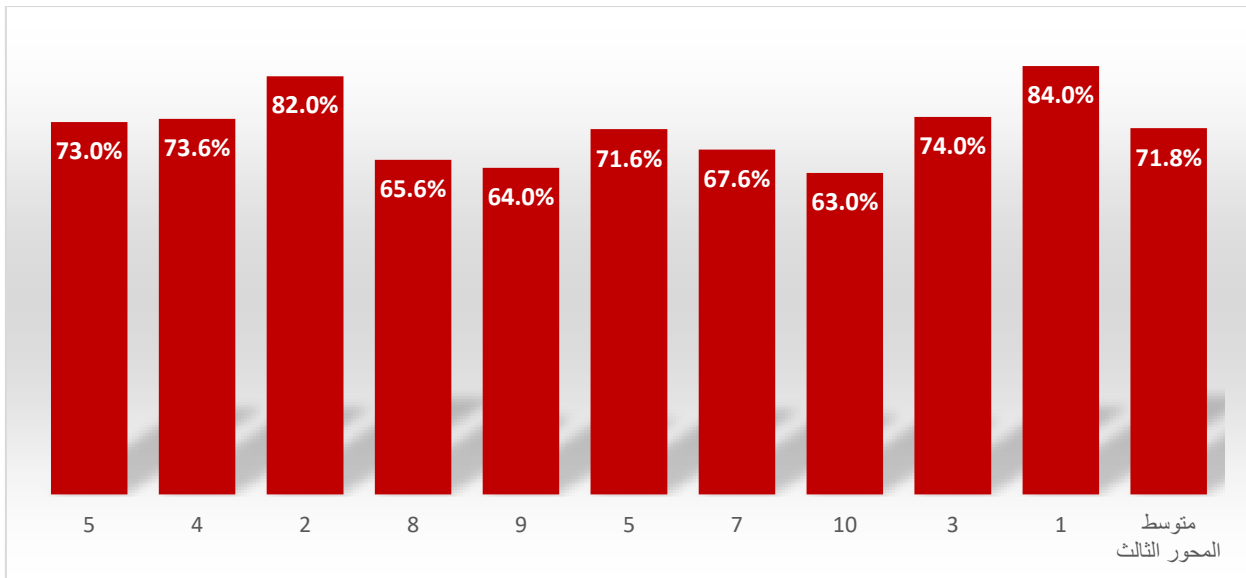
- أن الفقرتين رقم (7، 6) واللذان تنصان على (تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل)، (يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة) حصلتا على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.30) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تشتت بشكل بسيط من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.577) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

### 3- المحور الثالث: تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

#### لفقرات المحور الثالث

| رقم الفقرة | الفقرات                                                                                     | الترتيب | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | التقدير اللفظي |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------------------|---------------|----------------|
| 1          | تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي | 5       | 3.65    | 0.921             | 73%           | مرتفع          |
| 2          | تستقطب المؤسسة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها                                      | 4       | 3.68    | 1.071             | 73.6%         | مرتفع          |
| 3          | عدم توفر المهارات يرفع تكلفة التمويل                                                        | 2       | 4.10    | 0.928             | 82%           | مرتفع          |
| 4          | تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى                                  | 8       | 3.28    | 1.109             | 65.6%         | مرتفع          |
| 5          | لدى الإدارة نظام متابعة مكتوب ومحدد                                                         | 9       | 3.20    | 1.043             | 64%           | مرتفع          |
| 6          | لدى المؤسسة معايير واضحة للمتابعة والتقييم                                                  | 6       | 3.58    | 0.903             | 71.6%         | مرتفع          |
| 7          | تحرص المؤسسة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم                                 | 7       | 3.38    | 0.979             | 67.6%         | مرتفع          |
| 8          | يشعر الموظف أو المدرب بدرجة عالية من الرضا عن العمل                                         | 10      | 3.15    | 1.075             | 63%           | متوسط          |
| 9          | هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب والأداء المطلوب منه                              | 3       | 3.70    | 0.791             | 74%           | مرتفع          |
| 10         | تعمل المؤسسة على الترويج بشكل دائم لخدماتها                                                 | 1       | 4.20    | 0.723             | 84%           | عالي           |
|            | متوسط المحور الثالث                                                                         |         | 3.59    | 0.660             | 71.8%         | مرتفع          |



### شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (11) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.59)، والنسبة المئوية (71.8%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (10) والتي تنص على (تعمل المؤسسة على الترويج بشكل دائم لخدماتها) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.20) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (عدم توفر المهارات يرفع تكلفة التمويل) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.10) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (9) والتي تنص على (هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب والأداء المطلوب منه) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.70) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (تستقطب المؤسسة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.68) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (1) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.65) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (لدى المؤسسة معايير واضحة للمتابعة والتقييم) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.58) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.38) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.28) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (لدى الإدارة نظام متابعة مكتوب ومحدد) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.20) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (يشعر الموظف أو المدرب بدرجة عالية من الرضا عن العمل) حصلت على الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (3.15) وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث أعلى من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.100) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

### ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

#### الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

| رقم<br>الفقرة | المحاور                                                                    | الترتيب | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة | التقدير<br>اللفظي |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|----------------------|------------------|-------------------|
| 1             | التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية                           | 2       | 3.74               | 0.526                | 74.8%            | مرتفع             |
| 2             | العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية | 1       | 3.79               | 0.577                | 75.8%            | مرتفع             |
| 3             | تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية        | 3       | 3.59               | 0.660                | 71.8%            | مرتفع             |
|               | المتوسط العام لجميع المحاور                                                |         | 3.71               | 0.531                | 74.2%            | مرتفع             |

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـ "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية"، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (71.3) وانحراف معياري (0.531)، ودرجة قياس (مرتفعة)، حيث حصل المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.526) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.577) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.660) وتقدير لفظي (مرتفع). ويعزو الباحثين حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

#### رابعاً: اختبار الفرضيات:

**النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج اختبار التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية

| المحور                                                          | الرقم | المتوسط الحسابي | الفرق في المتوسط | قيمة T | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-----------------|------------------|--------|--------------|---------------|
| لا يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية. | 36    | 3.7694          | 0.2694           | 2.972  | 35           | 0.000         |

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ( $\alpha=0.05$ ) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط

الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (14) يبين نتائج اختبار العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية

| المحور                                                                                | الرقم | المتوسط الحسابي | الفرق في المتوسط | قيمة T | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|------------------|--------|--------------|---------------|
| العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لا تؤثر على تحسين أداء المؤسسات الخدمية | 36    | 3.8000          | 0.3000           | 2.981  | 35           | 0.000         |

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الثانية موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ( $\alpha=0.05$ ) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد

علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين تحقيق تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي: جدول (15) يبين نتائج اختبار تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

| المحور                                                                      | الرقم | المتوسط الحسابي | الفرق في المتوسط | قيمة T | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|------------------|--------|--------------|---------------|
| لا يوجد تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية | 36    | 3.6222          | 0.1222           | 1.080  | 35           | 0.000         |

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الثالثة موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ( $\alpha=0.05$ ) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

جدول رقم (16) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

| م | المحور                                                                     | عدد الفقرات | معامل بيرسون |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية                           | 10          | 0.455**      |
| 2 | العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية | 10          | 0.684**      |
| 3 | تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية        | 10          | 0.787**      |
|   | الدرجة الكلية                                                              | 30          | 0.536**      |

\*\* عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.001$  )

من خلال الجدول رقم (16) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (  $\alpha \geq 0.001$  )، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصدق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة .

## النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحثون معالجة اشكالية البحث التي تدور حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

### أولاً: النتائج

1. وجود معايير تخطيط استراتيجي أصبح ضرورة حتمية يجب على كل الشركات التعامل والالتزام بها.
  2. تلتزم مجالس الإدارة بشكل كبير بضوابط تشكيل لجان مختصة لعملية التخطيط.
  3. تهتم وتركز الإدارة بشكل كبير على المستفيد من الخدمة.
  4. إن نجاح إدارة المؤسسة الخدمية مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم بوضوح.
  5. أن دراسة احتياجات الشركة من التخطيط الاستراتيجي اللازمة يساهم في تطبيق نظام قوي وفعال.
- ولخص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

6. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية، بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.526) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الإدارة دائماً ما تتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها ستعود لها بعائد كبير.
- أن على الإدارة دراسة البيئة الداخلية والخارجية كأولى خطوات التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- أن الإدارة تقيم الأهداف بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها.
7. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية، بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.577) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الإدارة لديها رؤية ورسالة وأهداف مكتوبة وواضحة تسعى للوصول إليها.
- أن الموظفين يعملون بجهد كبير مما يساهم في تنفيذ خطة المؤسسة.
- أن الموظفين لهم دور أيضاً في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.
8. وافقت العينة في المحور الثالث: تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية، بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.660) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن المؤسسة تعمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لتتمن من تنفيذ خططها.

- أن تدريب العاملين على أعلى مستوى يشعرهم بالرضا الوظيفي.
- أن المؤسسة تحرص على تطبيق معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم.

## ثانياً: التوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:
- على إدارة المؤسسة ان تحرص على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل.
  - يجب على المؤسسة تكثيف برامج التدريب للموظفين لتنفيذ خطتها بشكل أسرع وأكثر دقة.
  - يجب ان يكون هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب والأداء المطلوب منه.
  - على المؤسسة الترويج بشكل دائم لخدماتها.
  - على مجالس الإدارة الالتزام بشكل كبير بضوابط تشكيل لجان مختصة لعملية التخطيط.

## المراجع العربية:

- 1- الحسيني، أحمد. علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين. دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية. 1994.
- 2- الدجني، اياد علي. "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "-، رسالة دكتوراة في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية، 2011.
- 3- الضمور، موفق محمد. "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 4- العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- العتيبي، عامر ذائب. "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012.
- 6- العثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
- 7- الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- 8- القحطاني، محمد بن دليم. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان. الرياض 1429هـ.
- 9- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 10- الكرخي، مجيد. التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي-، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- الكوبيس محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 12- المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جدير للنشر. عمان الأردن. 1434.
- 13- المدرع، ناصر بن فهد. التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2014م.
- 14- المدهون، محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية ط1. إبداع للنشر والتوزيع. غزة. 2005م.

- 15-** النمر، سعود، وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة مكتبة الشقري. الرياض الطبعة السابعة. 2013م.
- 16-** أبو بكر الحاج أبكر ادم احمد، مترجما، "إدارة الموارد البشرية والأداء: تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة" (رسالة ماجستير، جامعة أكسفورد، 2009).
- 17-** أبو قحف عبد السالم، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ.
- 18-** أحلام خان، "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2004).
- 19-** بعجي، سعاد. "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف" - رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية، 2007.
- 20-** بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010.
- 21-** بن مانع، محمد علي. "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 22-** بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 23-** توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، 2003-2004.
- 24-** حسن، راوية. "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"- الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003.
- 25-** حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد. أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف- مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، العراق، 2009.
- 26-** حنين، الشريف. أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة غزة. فلسطين. 2013م
- 27-** خطاب، عايدة، الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001.
- 28-** راوية، محمد. إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. القاهرة. 2001م

- 29-** رشيد، مازن فارس. إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان. الرياض. 1425هـ.
- 30-** رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012.
- 31-** ريم زدايرية، رسالة ماجستير دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، أحلام صدار.
- 32-** سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر، 2011).
- 33-** سهيل زغود، "العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008).
- 34-** سوهم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر، 2013-2014.
- 35-** صبري، داليا خالد، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كآلية الأعمال، 2010.
- 36-** عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002/2000.
- 37-** عايش، شادي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 38-** عبد الملك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 39-** عريوة، محاد. "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2011.
- 40-** فلاح حسن حسيني، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000.
- 41-** فليه، فاروق عبده. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن. 2013م.
- 42-** لاربيق، محمد. العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية رسالة ماجستير. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 2004م.
- 43-** ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 2014.
- 44-** مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2014.

- 45-** محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، 2008.
- 46-** محمد، صفاء تايه، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، أوروک للعلوم الإنسانية، مج5، ع2، 2012.
- 47-** مزهودة، عبد الملک. "الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بکرة، الجزائر، ع1، نوفمبر، 2001.
- 48-** مساعدة، ماجد عبد المهدي، "الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط"- 1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- 49-** موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنیل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- الأردن، 2008.
- 50-** وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 51-** وليم، أوشي. ترجمة حسن محمد ويحي محمد. النموذج الياباني في الإدارة نظرية الناشر معهد الإدارة العامة الرياض. 2009م.

### المراجع الأجنبية

- 1- Macpherson, N. & Pabari, M., Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop, 2004.
- 2- Thomas L. Wheelen (Basic concepts of Strategic Management) Prentice Hall ,2009

(الاستبيان)

الأخ/ الأخت

المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد..

يهديكم الباحثون خالص تحياتهم ويضعون بين ايديكم هذا الاستبيان بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء شركة يمن موبایل" والذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لاستكمال متطلبات البحث.

وقد صمم هذا الاستبيان بغرض الحصول على معلومات كافية للتعرف على التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين اجاء المؤسسات وذلك من خلال دراسة وتحليل إجاباتكم على أسئلة الاستبيان.

ولأهمية الدراسة يأمل الباحثون تعاونكم في الاجابة على اسئلة الاستبيان بموضوعية وحيادية مع توخي الدقة حيث ان مساهمتكم في تقديم الاجابة على جميع الاسئلة هو اساس لنجاح البحث والوصول الى النتائج المفيدة.

مع التأكد من ان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد ان البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

**ونتمنى تعاونكم والاجابة عن الموضوع بعناية والاهتمام الكامل**

شاكرين حسن تعاونكم سلفاً

وخالص الشكر والتقدير

اعداد:-

عبدالله محمد الحرفي

محمد صالح الحكيم

محمد نجيب العواضي

محمد جبار غشام

عمار عبدالرحمن الزريقي

القسم الاول:- الرجاء الاجابة عن الاسئلة الاتية بوضع علامة (✓) على الاجابة المناسبة في ☐

- 1-الجنس:- ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر:- من 18 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 ☐
- من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-المركز الوظيفي

- ☐ مدير تنفيذي
- ☐ مدير اداري
- ☐ رئيس قسم
- ☐ موظف
- ☐ مسؤول تقني
- ☐ مسؤول فني
- ☐ اخرى
- أذكرها.....

4-المؤهل العلمي:-ثانوية عامة ☐ بكالوريوس ☐ ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

5-التخصص العلمي:-محاسبة ☐ ادارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية ☐

6-عدد سنوات الخبرة في الشركة:- أقل من 3 سنوات ☐

- ☐ من 3-5 سنوات
- ☐ من 5-10 سنوات
- ☐ من 10-15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

**المحور الاول:-** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

| البيان                                                                                           | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تتبنى الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار                                                 |            |       |       |           |                |
| تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية                                        |            |       |       |           |                |
| تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية                                   |            |       |       |           |                |
| يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس التحليل الصحيح لبيئة العمل الداخلية والخارجية                  |            |       |       |           |                |
| هناك خطط استراتيجية تنشر من حين لآخر بانتظام لتوضيح مقدار زيادة الأجور والحوافز السنوية للعاملين |            |       |       |           |                |
| يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة                                                   |            |       |       |           |                |
| تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة                          |            |       |       |           |                |
| يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها              |            |       |       |           |                |
| يتم بناء رؤية المؤسسة بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق                                         |            |       |       |           |                |
| للمؤسسة هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية                             |            |       |       |           |                |

**المحور الثاني:-** توجد علاقة بين العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

| البيان                                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة                                              |            |       |       |           |                |
| يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المؤسسة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون                |            |       |       |           |                |
| أشعر بأن رؤية المؤسسة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع رأيي                              |            |       |       |           |                |
| لدى المؤسسة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها                            |            |       |       |           |                |
| تحديد سياسة الشركة في توزيع الارباح. تتصف رؤية المؤسسة ورسالتها بالنظرة المستقبلية |            |       |       |           |                |
| يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة                                    |            |       |       |           |                |
| تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل           |            |       |       |           |                |
| تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة                        |            |       |       |           |                |
| يقوم الموظف والمدرسين بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية                                |            |       |       |           |                |
| يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                                            |            |       |       |           |                |

**المحور الثالث:-** لا توجد علاقة بين تطبيق اليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.

| البيان                                                                                      | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي |            |       |       |           |                |
| تستقطب المؤسسة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها                                      |            |       |       |           |                |
| عدم توفر المهارات يرفع تكلفة التمويل                                                        |            |       |       |           |                |
| تقوم إدارة المؤسسة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى                                  |            |       |       |           |                |
| لدى الإدارة نظام متابعة مكتوب ومحدد                                                         |            |       |       |           |                |
| لدى المؤسسة معايير واضحة للمتابعة والتقييم                                                  |            |       |       |           |                |
| تحرص المؤسسة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم                                 |            |       |       |           |                |
| يشعر الموظف أو المدرب بدرجة عالية من الرضا عن العمل                                         |            |       |       |           |                |
| هناك توافق بين مستوى أداء الموظف أو المدرب والأداء المطلوب منه                              |            |       |       |           |                |
| تعمل المؤسسة على الترويج بشكل دائم لخدماتها                                                 |            |       |       |           |                |