

الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين

م. جنان علي حسين شوقي

م. احلام صالح مهدي

م. هناء عبد الأمير شمة محمد

معهد الإدارة/ الرصافة

المستخلص:-

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة بتحليل أوجه القوة والضعف في المنظمة والإمكانيات المتاحة لها ورسم السياسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في ضوء التهديدات الخارجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الطويلة والقصيرة المدى حسب ماتراه الإدارة... حيث يتم اتخاذ القرارات من خلال عملية التقييم وجمع البيانات وتحليلها ثم اختيار أفضل البدائل وان ذلك يتطلب درجة عالية من الكفاءة ثم البدء بعملية تنفيذ هذه القرارات بعد تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتحريك هذه الإمكانيات بطريقة منظمة ومرتبطة ثم تأتي مرحلة التقييم ويتم ذلك مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع الأهداف المرسومة في الخطة واكتشاف الانحرافات لغرض معالجتها والتي قد يتطلب أحياناً تغيير في البيئة الداخلية والخارجية أو تغيير النظام أو هيكل العمل الذي كان سبباً في عدم تحقيق الأهداف... إذ انه من خلال عملية التقييم تستطيع المنظمة النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم وطاقاتهم وخلق جو من الثقة بينهم وبين الإدارة وذلك من خلال الاعتماد على الأسس العلمية الصحيحة للإدارة العليا.

المقدمة:-

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة تنبأ للمستقبل ورسم الرؤيا المستقبلية للمنظمة المبنية على الواقع والإمكانيات المتاحة. وتتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي في تكوين صورة عن المتغيرات البيئية ومدى تأثيرها في حاضر ومستقبل المنظمة وأهدافها

وأنشطتها. كما يركز على تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات البيئية المحتملة حيث يتأثر سلوك المنظمة بالتفاعل بين المتغيرات البيئية لإحداث توازن نسبي مع البيئة لاقتناص الفرص المحيطة بها وتجنب تهديداتها.

تنطلق فاعلية تقويم أداء العاملين من فلسفة إدارية مفادها أن للعاملين عقولاً مفكرة فضلاً عن تكامل وتفاعل مقدرة العاملين مع رغباتهم مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظم لتخطيط الموارد البشرية واختبار العاملين وتدريبهم وتقويم أدائهم بما يسهم في الاستفادة من هذه العقول المفكرة في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي احد الوسائل التي يتم من خلالها تحديد فاعلية أداء العاملين وسياسات الموارد البشرية من خلال تحليل المتغيرات البيئية وتجزأة عناصرها وإيجاد العلاقة والترابط فيما بينها وبين المنظمة.

ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث خصص الفصل الأول لعرض الجانب النظري والإحاطة بالمفاهيم الفكرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية تقويم الأداء. أما الفصل الثاني فقد تناول عرض وتحليل نتائج اختبار علاقات الارتباط وعلاقات التأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في تقويم أداء العاملين باستخدام تحليل التباين Anova.

أما الفصل الثالث فقد تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

منهجية البحث:-

أولاً:- هدف البحث:-

1 . إفادة المنظمة من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بما يمكنها في بلوغ أهدافها بشكل أفضل.

2 . إشاعة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإظهار فوائدها في عملية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أفضل.

ثانياً:- أهمية البحث:-

تبرز أهمية البحث من خلال ما يأتي:-

1 . الإسهام في زيادة وعي وإدراك المنظمة الخدمية المبحوثة والعاملين فيها بأهمية الإدارة الإستراتيجية.

2 . الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تكوين قاعدة إستراتيجية لتقويم أداء العاملين في المنظمة.

ثالثاً: - فرضية البحث:-

هناك علاقة وتأثير معنوي لعمليات الإدارة الإستراتيجية في فاعلية تقويم أداء العاملين في المنظمة.

رابعاً: - مشكلة البحث:-

من خلال معايشة عينة البحث والالتقاء بعدد من المعنيين ثم تشخيص مشكلة البحث والمتمثلة في عدم وضوح العلاقة ما بين عمليات الأداء الإستراتيجية وفاعلية تقويم أداء العاملين في الشركة واعتماد الإدارة على نظام لتقويم الأداء لا يلبي طموحات العاملين فيها ولا يتفاعل والمتغيرات البيئية نتيجة ابتعاد الشركة عن ممارسة عمليات التحليل الاستراتيجي.

خامساً: - منهج البحث:-

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الذي يقوم على استطلاع آراء عينة من المسؤولين ومن ثم تحليل البيانات المستحصلة عليها واستخلاص النتائج.

سادساً: - حدود البحث:-

يتحدد البحث الحالي بما يأتي:-

1 . الحدود البشرية:- وتشمل عينة من المدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة المبحوثة.

2 . الحدود المكانية:- وتتمثل بالشركة العامة للصناعات الجلدية.

3 . الحدود الزمنية:- تمثلت بالبيانات المتعلقة بالفترة الزمنية 2012-2013.

سابعاً: - مجتمع البحث:-

تم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية مجتمعاً للبحث وذلك.

- 1 . باعتبارها من المنظمات التي أبدت إدارتها تعاوناً مع الباحثين من خلال تقويم المعلومات الضرورية لانجاز البحث.
- 2 . اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بكل جديد وسعيها باستمرار بتطبيق الاستراتيجيات والمداخل الجديدة في العمل.
- 3 . أثرت نتائج المسح الميداني الأول للباحثين ملائمة الشركة المختارة لأهداف البحث الحالي وخاصة في مجال اختبار المتغيرات وذلك لتنوع منتجاتها وخبراتها وتعدد مستوياتها.

ثامناً:- وسائل جمع البيانات والمعلومات:-

استخدم الباحثون وسائل الآتية في جمع البيانات:-

- 1 . الكتب العربية والأجنبية والدوريات للحصول على المعلومات الخاصة لمتغيرات البحث.
- 2 . استمارة الاستبيان والمتضمن ثلاثة أجزاء خصص الجزء الأول بواقع (9) أسئلة للتعرف على التخطيط الاستراتيجي والجزء الثاني بواقع (9) أسئلة عن أساليب العمل والجزء الثالث بواقع (12) سؤال عن تقويم أداء العاملين وفق مقياس لكرت الخماسي المتضمن اتفاق تماماً، اتفاق، انفق إلى حد ما، لا اتفاق، لا اتفاق تماماً.

تاسعاً:- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخراج النتائج:-

1 . النسب المئوية لاستخراج عينة البحث.

2 . الوسط الحسابي.

3 . الانحراف المعياري.

4 . ارتباط كندال.

5 . تحليل تباين (ANOVA).

عاشراً:- وسائل جمع البيانات والمعلومات:-

لغرض الحصول على البيانات المطلوبة التي تساعد على تنفيذ أهداف الدراسة

والوصول إلى النتائج اعتمدت المصادر والأساليب الآتية:-

- 1 . الجانب النظري:- المصادر العلمية والدوريات والبحوث العربية والأجنبية والرسائل والاطاريح الجامعية.

2 . الجانب التطبيقي:- تم الحصول على البيانات لاستكمال الجانب العملي في الدراسة

من خلال:-

أ . المعايشة الميدانية:- وذلك عن طريق زيارات مستمرة إلى المصنع قيد الدراسة للتعرف على الواقع اليومي وطبيعة العمل.

ب . المقابلات الشخصية:- تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض منتسبي الشركة ورؤساء الأقسام والعاملين فيها لجمع البيانات عن الشركة وطبيعة عملها بما يخدم موضوع الدراسة ومتغيراتها.

الفصل الأول:- الجانب النظري:-

المبحث الأول:-

1 . الإدارة الإستراتيجية مفهومها وتطورها:-

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة(العالم، إدريس، 2007: 48). وقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة فقد قدم كتاب عديدون مفاهيم متباينة للإدارة الإستراتيجية فهي من وجهة نظر كل من (Pearce. J & Robinson, 2005: 6) مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات منظمة ما.

كما إشارة (Wright Peter & Kroll, M. & Parnell, 1998: 64) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المنظمة ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية كما يؤكد(عوض، 2001: 6) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأمد التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة في وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ويركز (Wheelen & Hunger, 2006: 69) أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه الطويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تنسم بها تلك المنظمة وفي

نفس السياق ينظر (Hill & Jony, 2001: 14) إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية من خلالها يقوم المدراء باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المنظمة وينظر إليها (رشيد، جلاب، 2008: 221) بأنها تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة. وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين في تحديدهم لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ولكنهم يتفقون أن نجاح المنظمة يعتمد على المهارة والقدرة في تحديد الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية. وتعد الإدارة الإستراتيجية على وفق المفاهيم الواردة أعلاه إدارة تنسيقيه تضمن تكامل الجهود والتنسيق والانسجام بينهما سواء في التوقيت أو الاتجاه من خلال التحليل الاستراتيجي المستمر والذي تمكن المنظمة من تحقيق هذا التوافق والانسجام بل حتى يمكن أن يؤدي بالمنظمة من خلال التحليل في تحديد نقاط القوة لديها واستغلال الفرص المتاحة أو التي تتمكن من استثمارها من خلال التخطيط الاستراتيجي في جعل المنظمة تنجح وتصبح ذات مركز في البيئة التي تعمل فيها.

2 . أهمية الإدارة الإستراتيجية:-

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك ويمكن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية (الدوري، 2005: 27) وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين تحديات كبيرة واجهت إدارة المنظمات حيث اتسم عالم اليوم بتغيره المتسارع في شتى المجالات ومن هنا برزت أهمية الإدارة الإستراتيجية في دراسة وتحليل هذه التحديات وصولاً بالمنظمة إلى ما ينافس المنظمات الأخرى ونموها وتطورها. وقد اهتمت المنظمات بإدارة عملياتها وأنشطتها وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية ومن المزايا التي تعود على المنظمة من خلال قيامها بالاهتمام بالإدارة الإستراتيجية (المغربي، 1999: 137).

1 . وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:- تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع إحداث المستقبل والتنبؤ بمجريات الأحداث بما يمكنها من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، المنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز اهتماماتها لهذه الأمور.

2 . التفاعل البيئي على المدى البعيد:- لاتستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ولا التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة في حين يمكن ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناءً على قرارها الاستراتيجي التي تمكنها من التأثير في بيئتها ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية وتحسين عوامل الضعف الداخلية.

3 . تدعيم المركز التنافسي:- تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة التنافسي في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية في التفوق في السوق.

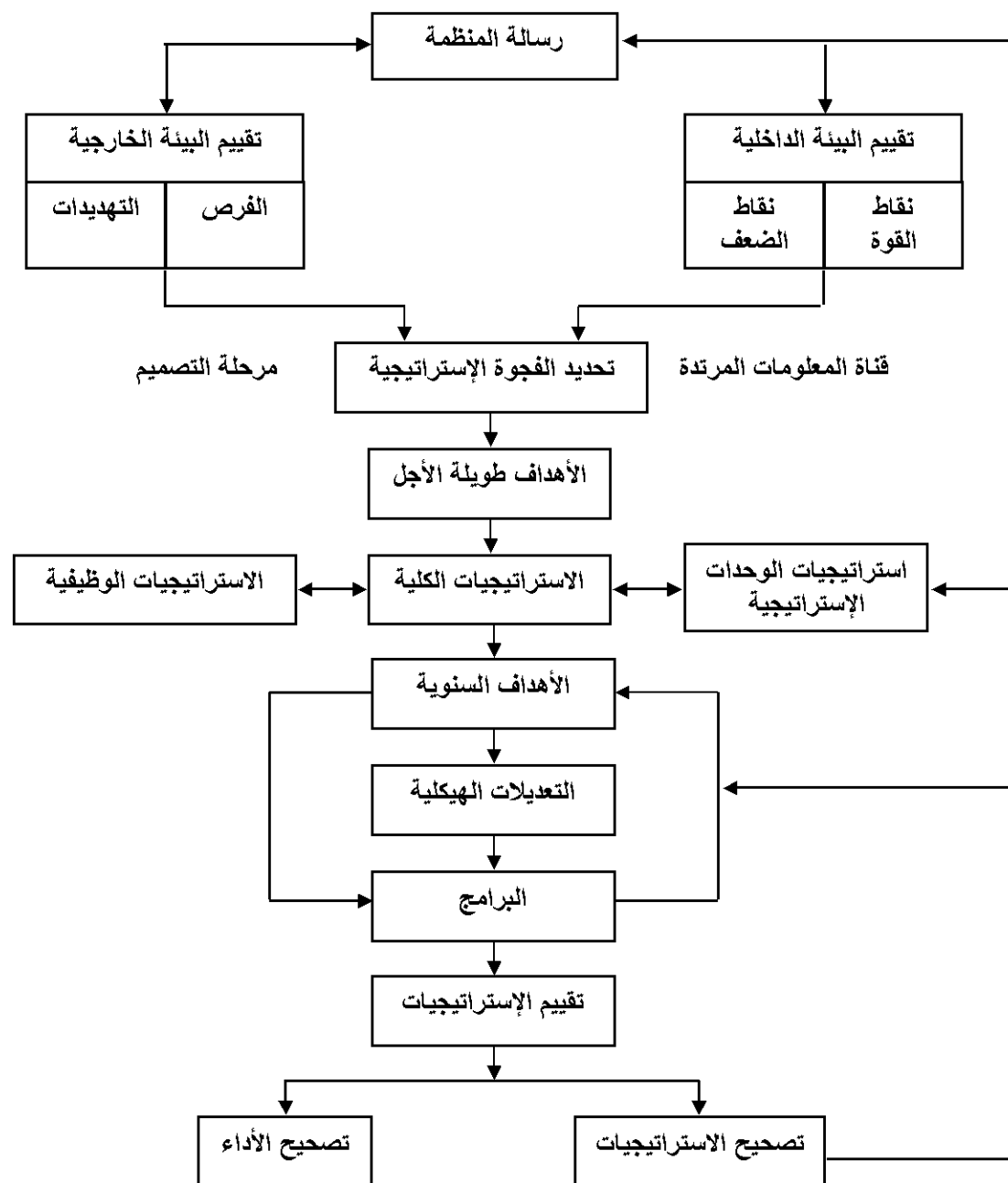
4 . تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:- تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بالاتجاه الصحيح على المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:-

تعددت الطروحات المقدمة من الكتاب والباحثين بشأن مراحل الإدارة الإستراتيجية ومهما يكن من اختلاف فهناك جهات نظر مشتركة تؤدي إلى صياغة الاستراتيجيات واختبارها ووضعها موضع التنفيذ فقد حدد(عوض، 2001: 6) مراحل الإدارة الإستراتيجية بالاتي:-

- 1 . مرحلة التصميم.
- 2 . مرحلة التطبيق.
- 3 . مرحلة التقييم.

والشكل يمكن توضيح مراحل بناء الإستراتيجية كما في الشكل (1)



شكل (1)

مراحل بناء الإستراتيجية

المصدر: مراحل الإدارة الإستراتيجية، د. محمد احمد عوض، 2000، القاهرة.

وفيما يلي مفهوم مبسط عن هذه المراحل:-

أولاً:- مرحلة التصميم:-

تتمثل مرحلة التصميم وجمع البيانات المرحلة الأولى من مراحل بناء الإستراتيجية ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجية وتتم في هذه المرحلة وضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بعد القيام بالتحليل البيئي وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة واختيار أفضل الاستراتيجيات الوظيفية تحدد رسالة المنظمة البيئة التي سوف تجمع المعلومات فيها والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر أو على متغيراتها الداخلية أو الخارجية. أن هذه المرحلة لها أهمية كبيرة حيث يتم تقييم بيئة المنظمة والكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال جمع البيانات وتحليلها واختيار أفضل البدائل ويتطلب القيام بها درجة عالية من الكفاءة حيث أن نتائج تصميم رسالة المنظمة هو ذو اثر طويل الأجل ويتحدد في ضوءه من نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً:- مرحلة التطبيق:-

بعد القيام بالتحليل البيئي للمنظمة ووضع رسالة المنظمة وتقييم نتائجها يتم اختيار إستراتيجية المنظمة أما المرحلة الثانية فهي تنفيذ هذه الإستراتيجية. ويتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات التي تشتق من هذه الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها.

وان تنفيذ الإستراتيجية قد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير الأنشطة واهتماماتها وقد تتطلب هذه الإستراتيجية عند تنفيذها قوى عاملة تحمل خصائص معينة فبعد أن كانت مرحلة تصميم الإستراتيجية نظرة فلسفية فان المرحلة التالية لتنفيذها تحتاج نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة للعمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية وان من أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في

المنظمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلقة لأن الإستراتيجية التي تم تصميمها غالباً ما تكون حديثة أو جديدة لم يسبق القيام بها لذلك فإن تطبيقها يحتاج إلى أفكار جديدة وليس تقليدية كما هو معروف ومطبق عند تنفيذ إستراتيجية سابقة.

ثالثاً:- مرحلة التقييم:-

أن المرحلة الثالثة بعد القيام بتصميم الإستراتيجية وتنفيذها هي تقييم التحليل البيئي (الداخلي والخارجي للمنظمة) وتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط من خلال مقارنة النتائج الفعلية المتحققة بالأهداف المتوقعة التي تم التنبؤ بها خلال تصميم الإستراتيجية وتنفيذها واكتشاف الانحرافات في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو تنفيذها. ولكي تتمكن المنظمة من الحكم على نجاح إستراتيجيتها في تحقيق الهدف تبرز الحاجة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية أو تغيير النظام أو هيكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف.

التحليل الاستراتيجي:-

يعد التحليل الاستراتيجي احد المكونات المهمة لعملية الإدارة الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها المختلفة التي تستند إليها في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها ويتناول التحليل مفهوم البيئة وتقسيم البيئة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

يمكن إعطاء تصور دقيق عن مفهوم البيئة باعتبارها تعبير عن المتغيرات التي تؤثر على سير المنظمة والتي تبوب إلى متغيرات خارج المنظمة ومتغيرات داخل المنظمة حيث يطلق على الأولى بالبيئة الخارجية ويطلق على الثانية بالبيئة الداخلية(الشماع، 2004: 25) تمثل البيئة الداخلية العوامل المادية والاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بإدارة المنظمة والتي تقع داخل حدودها وضمن مناطق صنع القرار. أما البيئة الخارجية فتتكون من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر في أداءها وتنقسم البيئة الخارجية عادة إلى عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها(رشيد، جلاب، 2008: 13) ونظراً للتطور الحاصل في كافة المستويات

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والمعرفية جعل مفهوم البيئة الخارجية تركيباً معقداً يفترض أن تتعامل معه الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بحكمة وبصيرة (الغالب، ادريس، 2007: 255).

أن البيئة الخارجية للمنظمة يمكن أن تقسم إلى ثلاث مستويات (البيئة العامة، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية).

إما البيئة الداخلية فيتم استخدام التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط قوتها وضعفها. وتختلف هذه النواحي من منظمة إلى منظمة أخرى ومن وقت إلى آخر كما يختلف كل عامل من عوامل القوة والضعف عن العوامل الأخرى وعليه فلا يمكن أن تكون المنظمة ذات قوى نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية أو الإدارية مما يرغما على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات ولاستغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية والبشرية والإنتاجية والمعنوية وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة لعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسين والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة (الدوري، 2005: 124).

الأهداف الإستراتيجية:-

هي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه من القطاع الذي تعمل فيه بعض هذه الأهداف تتعلق بتحديد موقع المنتج أو الخدمة في السوق وبعضها الآخر يتعلق بمركز المنظمة ككل وكيف تخطط لتقديم منتجاتها أو خدماتها في السوق فضلاً عن كيفية إدارة تلك العملية بشكلها العام في حالة تعدد المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية وغالباً ما تتمثل هذه المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطاراً زمنياً يتجاوز السنة الواحدة أو يتطلب إنجازها اشتراك أكثر من وظيفة واحدة من وظائف المنظمة (رشيد، جلاب، 2008: 221).

وتقسم الأهداف إلى ثلاثة أنواع:-

- 1 . الأهداف قصيرة المدى:- وهي التي يتوقع انجازها خلال اقل من عام واحد.
 - 2 . الأهداف المتوسطة المدى:- وهي التي تنجز خلال فترة زمنية من عامين إلى خمسة أعوام.
 - 3 . أهداف بعيدة المدى:- وهي التي يتوقع انجازها خلال فترة زمنية تزيد عن خمسة أعوام. وهذه الأهداف غالباً ما يطلق عليها بالأهداف الإستراتيجية.
- كما اتفق عدد آخر من الكتاب على تقسيم الأهداف إلى أنواع أخرى يمكن صياغتها في المجموعات التالية:-

- 1 . أهداف الربحية 2 . هدف خدمة الزبون 3 . الأهداف التكنولوجية
 - 4 . هدف النمو 5 . هدف خدمة الأفراد العاملين 6 . هدف خدمة المجتمع.
- وعليه تعد الأهداف الإستراتيجية هي تعبير عن الرؤيا المستقبلية (القطامين، 1996: 95-96).
- الخيارات الإستراتيجية:-

يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختبار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي (Mac Millan & Tampoe, 2000: 145).

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الخيار الاستراتيجي بالدراسة والتحليل بوصفه احد المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل مديري الإدارات العليا في منظمات الأعمال لاسيما في ظل تعقد الظروف البيئية المصاحبة لعملية الاختبار من جانب وتداخل العلاقات بين المتغيرات الحاكمة لهذه العملية من جانب آخر (Pearce, 2005: 23) كما وصفها (Wheelen & Hanger, 2006: 38) بعملية تقييم البدائل الإستراتيجية ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بينها.

تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي ثلاث مراحل رئيسية هي:-

- 1 . تحديد الإستراتيجية المعتمدة حالياً من قبل المنظمة:- وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المنظمة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها داخلي أما العوامل الخارجية فإنها تتضمن تحديد عوامل ومتغيرات بيئة العمل والتخلص

من التهديدات البيئية أما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على أهداف المنظمة الحالية وأهداف وحدات أعمالها والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

2 . إجراء التحليل المناسب:- تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:-

أ . اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

ب . تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.

ج . اختيار ابعاد المصفوفة.

د . جمع البيانات وتحليلها.

هـ . المباشرة بعملية التحليل.

3 . اختيار الإستراتيجية المناسبة:- وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار

الاستراتيجي إذ يتعين على المديرين الاستراتيجيين الانتباه إلى مجموعة العوامل المؤثرة في عملية الاختيار (رشيد، جلاب، 2008 : 230).

تعد عملية اختيار الإستراتيجية من العمليات المهمة إذ أن اختيار أي من الاستراتيجيات سيحدد مسار المنظمة باتجاه تحقيق الهدف. وقد تعددت المفاهيم المقدمة لتوضيح معنى اختيار الإستراتيجية فقد عرفها(جواد، 1994 : 146) (بأنها قراراً لاختيار إستراتيجية من بين الاستراتيجيات البديلة والتي تعتقد الإدارة بأنها الأفضل ملائمة لأهداف المنظمة).

لذا فقد بات واضحاً بأن الاستراتيجيات هي اختيارات تتفق مع المواقف التي تحدها الأهداف والبيئة والإمكانات، وإذا كانت الاستراتيجيات هي وسائل لتحقيق الأهداف المستمدة من رسالة المنظمة فلا بد للإدارة العليا من المراجعة والتقويم المستمر لاستراتيجياتها المختارة، وبما يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ويمكن معرفة وقياس أداء المنظمة ومقارنتها مع ما تحقق منه من الماضي وما يتوقع أن يكون الأداء في المستقبل والغرض من عملية المراجعة والتقويم هي للتحقق من جدوى عملية الاختيار الإستراتيجي.

المبحث الثاني: فاعلية تقويم أداء العاملين:-

أولاً:- الفاعلية مفهومها ومؤثراتها:-

يعتبر التوصل إلى مفهوم الفاعلية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح المنظمة وهناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ تختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف الباحثين والدارسين والمتخصصين حيث عرفها (ماهر، 1998: 84) هي العلاقة الناتجة عن المقارنة بين الانجازات التي يتم تحقيقها والانجازات المرغوبة. في حيث عرفها (السالم، صالح، 2005: 42) هي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة واسهم فيها الفرد جزئياً كإرباح وكمية الإنتاج والمبيعات فالفاعلية هي محصلة العوامل الأخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنوعية المواد الأولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات الفجائية. وقد عرفها (الغزاوي، 1992: 76-77) بأنها درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين أهدافه وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف كلما كانت المنظمة أكثر فاعلية وكذلك عرفها بأنها مقياس لمدى استغلال المشروع لموارده لتحقيق مجموعة النتائج وتحقيق الفاعلية بأعلى النتائج.

ثانياً:- مفهوم تقويم أداء العاملين:-

تعد عملية تقويم العاملين من الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات للوصول إلى قياس أداء كل فرد من المنظمة فقد عرفها (السالم، صالح، 1991: 142) بأنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة سابقاً. وعرفها (ماهر، 1998: 284) كونها نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم أو انه الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم لأداء العامل لعمله في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل (الشماخ، 1990:

أن كلا التعريفين السابقين يركزان على تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقويم لأداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤوليات أعلى.

ويذهب آخرون على اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً (السالم، صالح، 2005: 142). وقد عرفته (Aliceposcurice)^(*) بأنه النظام الذي يساعد الأشخاص في السيطرة على أفعالهم ليساعدوا منظماتهم في تحقيق غاياتها.

لذا يتضمن مفهوم تقويم أداء العاملين قياس ما انجز وتقدير لما يتوقع انجازه من العاملين وتقييمه على أساس ملاءمته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتأثير في خصائص العاملين وسلوكياتهم ونتائجهم لتحقيق تلك الملائمة وبما يحقق من فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع.

ثالثاً:- أهمية تقويم الأداء للعاملين:-

تعد عملية تقويم أداء العاملين من العمليات الأساسية والمهمة لجميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال طالما لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها بفاعلية وكفاءة عاليتين وتشخيص العناصر الكفوءة وغير الكفوءة بهدف مكافئة العناصر الكفوءة ومعالجة العناصر غير الكفوءة فهي إذن عملية مهمة لكل من المنظمة والعاملين فيها وتظهر النقاط الآتية إبعاد هذه الأهمية (السالم، صالح، 2005: 168).

1. في ضوء نتائج تقويم أداء العاملين تستطيع المنظمة وضع سياسات أكثر موضوعية لإدارة مواردها تضمن فيها الاستخدام الأفضل وتحقيق الميزة التنافسية.
2. تستطيع المنظمة من خلال نتائج تقويم أداء العاملين تقويم سياساتها المختلفة في مجال التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت وغيرها.

(*) (Aliceposcurice) نائبة رئيس قسم التدريب والتطوير في إحدى شركات التدريب في مدينة (Pittsburgh).

3 . يوفر تقييم الأداء فرصة مساعدة الفرد الجديد في تفهم ما يتوقعه منه رئيسه المباشر والمنظمة. فان هذا التقييم يقيس فاعلية استخدام المنظمة لمواردها (شاويش، 1996: 86).

4 . تساعد عملية تقييم الأداء في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل.
رابعاً: - أهداف تقييم أداء العاملين:-

من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة على تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:-

- 1 . وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 2 . النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وتطوير من يحتاج منهم إلى تدريب.
- 3 . خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين.
- 4 . تقييم برنامج وأساليب إدارة الموارد لان عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- 5 . تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

الفصل الثاني: الجانب العملي:

المبحث الأول: تحليل البيانات والمعلومات:

1 . التخطيط الاستراتيجي:-

نلاحظ من الجدول (1) أن فقرات التخطيط الاستراتيجي قد حققت أوساط حسابية أقل من الوسط الفرضي (3) عدا الفقرة (2) حيث حققت أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي ومبالغ وبانحراف معياري عالي نسبياً (3.00) مما يدل على أن المنظمة المبحوثة تعمل فقط على إدخال مهارات جديدة أو قوى عاملة جديدة لتحسين أداء أعمالها ولم تهتم في العمل على تحقيق بقية الفقرات الأخرى في عملها الاستراتيجي.

جدول (1)

التكرار والنسب المئوية والوسيط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير التخطيط الاستراتيجي.

مقياس الإجابة

ت	المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع				
1	X ₁	-	-	18.6	8	26.6	11	2.3	1	-	-	0.59	0.53
2	X ₂	2.3	1	14.0	6	18.6	8	4.7	2	70	3	1.19	0.6
3	X ₃	-	-	11.6	5	27.9	12	7.0	3	-	-	.64	0.58
4	X ₄	4.7	2	16.3	7	20.9	9	4.7	2	-	-	.83	0.51
5	X ₅	4.7	2	23.3	10	14.0	6	4.7	2	-	-	.82	0.48
6	X ₆	4.7	2	30.2	13	9.3	4	2.3	1	-	-	.70	0.44
7	X ₇	4.7	2	30.2	13	9.3	4	2.3	1	-	-	.70	0.44
8	X ₈	4.7	2	9.3	4	30.3	13	2.3	1	-	-	.75	0.53
9	X ₉	11.6	5	7.0	3	25.6	11	2.3	1	-	-	.94	0.48
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري										2.55	0.78

2 . أساليب العمل:-

نلاحظ من الجدول (2) أن الفقرات (8, 9, 10) ضمن متغير أساليب العمل قد حققت أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي (3) حيث بلغت (3.45), (3.29), (3.50) على التوالي وبانحراف معياري (0.76, 0.88, 1.10) على التوالي، في حين أن الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) حققت أوساط حسابية أقل من الوسط الفرضي وبانحرافات معيارية عالية نسبياً وهذه النتائج تؤكد على أن المنظمة المبحوثة تعمل على الاستعانة بالاستشاريين والخدمات الاستشارية المتخصصة واستقطاب المديرين المتميزين لإسناد عملها الإداري.

جدول (2)

التكرار والنسب المئوية والوسيط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير أساليب العمل.

مقياس الإجابة

ت	المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حدما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع		
1	X ₁	3	7.0	5	11.6	8	18.6	4	9.3	-	-	.99	0.53
2	X ₂	3	7.0	9	20.9	8	18.6	20	46.3	-	-	.22	0.45
3	X ₃	5	11.6	6	14.6	3	7.0	4	9.3	2	4.7	1.35	0.52
4	X ₄	6	14.6	5	11.6	4	9.3	3	7.0	2	4.7	1.36	0.5
5	X ₅	4	9.3	6	14.6	5	11.6	3	7.0	2	4.7	1.27	
6	X ₆	2	4.7	5	11.6	12	27.9	1	2.3	-	-	.75	
7	X ₇	-	-	8	18.6	9	20.9	1	2.3	2	4.7	.93	
8	X ₈	-	-	1	2.3	10	23.3	7	18.3	2	4.7	.76	
9	X ₉	-	-	2	4.7	9	20.9	7	16.3	2	4.7	.83	
10	X ₁₀	1	2.3	3	7.0	8	18.6	7	16.3	2	4.7	1.01	
												2.83	0.99

3 . تقويم أداء العاملين:-

نلاحظ من الجدول (3) أن الفقرات (1, 6, 8, 9, 10, 11) ضمن متغير تقويم أداء العاملين حققت أوساط حسابية أعلى من الوسيط الفرضي (3) حيث بلغت على التوالي (3.05, 3.00, 3.15, 3.35, 3.15, 3.25) وانحرافات معيارية عالية نسبياً (0.89, 0.92, 1.14, 1.39, 0.04, 0.97) في حين أن الفقرات (2,3,4,5,7,12) كان أوساطها الحسابية أقل من الوسيط الفرضي مما يدل على عدم إدراك المنظمة المبحوثة بأهمية هذه الفقرات.

جدول (3)

التكرار والنسب المئوية والوسيط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات أداء العاملين.

مقياس الإجابة

ت	المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع			
1	X ₁	2.3	1	9.3	4	16.3	7	-	-	.89	0.61	
2	X ₂	2.3	1	11.6	5	11.6	5	-	-	.85	0.58	
3	X ₃	7.0	3	9.3	4	18.6	8	-	-	1.12	0.58	
4	X ₄	4.7	2	14.0	6	9.3	4	4.7	2	1.17	0.58	
5	X ₅	7.0	3	9.3	4	9.3	4	4.7	2	1.21	0.58	
6	X ₆	4.7	2	4.7	2	14.0	6	-	-	.92	0.6	
7	X ₇	7.0	3	4.7	2	7.0	3	4.7	2	1.15	0.59	
8	X ₈	2.3	1	11.6	5	9.3	9	7.0	3	1.14	0.63	
9	X ₉	4.7	2	9.3	4	7.0	3	14.0	6	1.39	0.67	
10	X ₁₀	2.3	1	9.3	4	11.6	5	4.7	2	1.04	0.63	
11	X ₁₁	2.3	1	4.7	2	11.6	5	4.7	2	.97	0.65	
12	X ₁₂	4.7	2	7.0	3	27.9	12	2.3	1	.93	0.57	
		الوسيط الحسابي والانحراف المعياري										
		3.02		1.065								

المصدر: مخرجات الحاسبة

المبحث الثاني:- اختبار فرضيات البحث:-

1 . اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:-

تهدف هذه الفقرة بعرض وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وأساليب العمل وتقويم أداء العاملين) وذلك باعتماد مصفوفة ارتباط كندال وكما تظهر في الجدول (4).

جدول (4)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين أساليب العمل وتقويم أداء العاملين.

المتغير	التخطيط الاستراتيجي	أساليب العمل	تقويم أداء العاملين
التخطيط الاستراتيجي	1	0.312	0.582
أساليب العمل	0.312	1	0.405
تقويم أداء العاملين	0.582	0.405	1

المصدر: إعداد الباحثات بالاستفادة من مخرجات الحاسبة

ويظهر في المصفوفة المبينة في الجدول (4) انه بعد ربط الفقرات التي تخص متغيرات البحث من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال. ظهر أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي وبين كل من متغير أساليب العمل بقيمة (0.312) وبمستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) وكذلك مع متغير تقويم أداء العاملين بقيمة (0.582) وبمستوى معنوية (0.01) أي بمستوى ثقة (99%) مما يؤكد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

وعليه تقبل فرضية العلاقة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وبين أساليب العمل وتقويم أداء العاملين.

2 . اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث:-

تهدف هذه الفقرة إلى بيان وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي، أساليب العمل، وتقويم أداء العاملين) للتحقق من صحة أو رفض فرضية البحث، وذلك باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط كالآتي:-

أ . اختبار علاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي في أساليب العمل يظهر تحليل التباين (DNOVA) لعلاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي في أساليب العمل والموضح في الجدول (5) التالي:-

جدول (5)

تحليل التباين لعلاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي وأساليب العمل

المصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات الخطأ	متوسط مربعات الخطأ	قيمة F	المعنوية Sig
الانحدار	1	356.076	356.076	7.184	0.02
الخطأ	18	892.124	49.562		
المجموع	19	1248.200			

المصدر: إعداد الباحثات بالاستفادة من مخرجات الحاسبة

هناك علاقة تأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في أساليب العمل حيث بلغت قيمة (F) كمعامل الانحدار (7.184) وبمستوى معنوية (0.02)، وهذا يعتبر تأثير يمول عليه في إحداث تغيير في أساليب العمل.

ب . اختبار علاقة التأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في تغيير تقويم أداء العاملين:-

الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين
 م. جنان علي حسين شوقي ، م. احلام صالح مهدي ، م. هناء محمد الأمير شمة محمد

يوضح تحليل التباين (ANOVA) لعلاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي في تقويم

أداء العاملين والموضح في الجدول (6) التالي:-

جدول (6)

تحليل التباين لعلاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي في تقويم أداء العاملين

المعنوية Sig	قيمة F	متوسط مربعات الخطأ	مجموع مربعات الخطأ	درجة الحرية	مصدر التباين
.000	14.992	935.422	935.422	1	الانحدار
		62.396	1123.128	18	الخطأ
			2058.550	19	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات بالاستفادة من مخرجات الحاسبة

أن هناك علاقة تأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في متغير تقويم أداء العاملين حيث بلغت قيمة (F) لمعامل الانحدار (14.992) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يعتبر تأثير قوي يساهم في إحداث تغيير في أداء تقويم أداء العاملين.

ومن الجدولين السابقين يمكن تلخيص علاقة التأثير بين متغيرات البحث في

جدول (7).

جدول (7)

تقويم أداء العاملين		أساليب العمل		المتغيرات
B	Sig	B	Sig	
0.674	0.000	0.534	0.020	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثات

ومن الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة تأثير للتخطيط الاستراتيجي في متغيرات أساليب العمل وتقويم أداء العاملين، مما يعزز قبول فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوي للإدارة الاستراتيجية في متغيرات أساليب العمل وتقويم أداء العاملين وان اختلفت بمستوى المعنوية لكل متغير.

الفصل الثالث:- الاستنتاجات والتوصيات:-

المبحث الأول:- الاستنتاجات:-

- 1 . تعتمد المنظمة على خطط إستراتيجية ذات رؤيا ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة.
- 2 . تسعى الإدارة العليا لبناء رؤيا تمارس في ضوءها الأنشطة الإستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها.
- 3 . تستعين المنظمة بالاستشاريين والخدمات الاستشارية المتخصصة واستقطاب المديرين المتميزين لإسناد عملها الإداري.
- 4 . تعمل المنظمة المبحوثة على إدخال مهارات جديدة أو قوى عاملة جديدة لتحسين أداء عملها.
- 5 . تمارس المنظمة المبحوثة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في تحديد أساليب العمل وتقويم أداء العاملين.
- 6 . قلة اهتمام المنظمة بأنشطة تحسين أداء العاملين مع وجود معوقات تؤدي إلى ضعف الثقة المشتركة والتعاون المستمرين العاملين والإدارة.
- 7 . يؤثر عدم تشجيع العاملين بتحسين أداءهم إلى انخفاض مستوى الإنتاج في المنظمة المبحوثة.
- 8 . تستخدم المنظمة نتائج تقويم أداء العاملين في صياغة استراتيجيات المنظمة المختلفة.
- 9 . يتأثر مستوى النجاح الاستراتيجي الذي تتطلع إليه المنظمة بالضعف الواضح في فهم دور الإدارة الإستراتيجية في نجاح المنظمة.
- 10 . لاتسعى المنظمة إلى تقديم مخرجات جديدة بسبب محدودية مواردها وعدم الحصول على تقديرات دقيقة للتغيرات المحتملة في البيئة.

المبحث الثاني:- التوصيات:-

- 1 . السعي لإيجاد رؤيا إستراتيجية واضحة كي تتوجه صوبها أنشطة المنظمة المختلفة وذلك من خلال دراسات تجري بتشخيص المؤثرات البيئية وأثرها على مسار عمل المنظمة.

- 2 . ضرورة خلق ثقافة في المنظمة تتضمن ربط أنشطة المنظمة وأساليب تقويم أداء العاملين بالخطط الإستراتيجية والعمل على تثقيف العاملين صوب تلك الثقافة.
- 3 . ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بمستوى أداء العاملين وإيجاد السبل الكفيلة بتحسينها والعمل على إزالة المعوقات التي تقف عائقاً أمام ضعف الثقة المشتركة بين العاملين والقيام بالفعاليات التي تعزز العمل المشترك بين العاملين وانعكاس ذلك على علاقة الإدارة والعاملين بالمنظمة.
- 4 . توصي المنظمة بزيادة الاهتمام بالنتائج التي تعكسها تقارير تقييم الأداء وتحليلها بهدف استنباط المفاهيم التي تؤدي إلى تشخيص نقاط الضعف بالمنظمة وتضمين الخطط الإستراتيجية المستقبلية مما يؤدي إلى معالجة نقاط الضعف بما ينعكس على تطوير الأداء المستقبلي للمنظمة.
- 5 . العمل على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تسهيل مهمة الاشتراك في أنظمة التخطيط الاستراتيجي.

المصادر:-

المصادر العربية:-

- 1 . الدباغ، د. جمال عبد الرسول، "سمات المديرين واتجاهاتهم وآثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة"، 1998، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 2 . الدوري، د. زكريا مطلق، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات"، 2005، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 3 . رشيد د. صالح عبد الرضا وجلاب، د. إحسان دهش، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، 2008.
- 4 . السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل مرموش، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، 2006، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- 5 . شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، 1996.
- 6 . الشماع، خليل محمد حسن، "نظرية المنظمة"، 2004، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن.

7 . الشماع، خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة والتركيز على إدارة الأعمال"، 1990، مطبعة الخلود، بغداد.

8 . د. جواد، شوقي ناجي، "استراتيجيات الأعمال: بناؤها وإدارتها"، بغداد، 1994.

9 . العزاوي، سامي جتاض منير، "الإستراتيجية التنظيمية في ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا"، 1998، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.

10 . عوض، د. محمد احمد، "مراحل الإدارة الإستراتيجية"، 2000، الدار الجامعية/ القاهرة.

11 . عوض، د. محمد احمد، "الإدارة الإستراتيجية بالأصول والأسس العلمية"، 2001، الدار الجامعية/ القاهرة.

12 . الغالبي، د. طاهر محسن، ادريس، د. وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، 2009، عمان.

13 . القظامين، احمد عطا الله، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، 1996، دار المدجلاني، عمان.

14 . المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، 1999.

15 . النجار، د. صباح مجيد، "التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا"، 1998، بغداد.

المصادر الأجنبية:-

1. Hill & Jony, "Foundations in Strategic Management", 2001.
2. Hugh & Tampoe Mahen, "Strategic Management Process Content and Implementation", 2000.
3. Pearce. J. and Robinson R., "Formulation & Implementation", 2005.
4. Wheelen, T. & Hunger, "Strategic Management Business Policy", 2006.
5. Wright Peter & Kroll, M. & Parnell, J. A., "Strategic Management", 1998.

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة التعليم التقني

معهد الإدارة/ الرصافة

قسم إدارة المكتب

(استبانة)

السيد المدير المحترم

نهديكم أطيب تحياتنا

الاستبانة التي بين أيديكم صممت كأداة لإنجاز البحث الموسوم «الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين» والتي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم حول الفقرات التي تتضمنها.

يرجى الإجابة على الفقرات وحسب ما ترونه منسجماً مع رأيكم الشخصي، ولاداعي لذكر الاسم.

وتقبلوا خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا...

الباحثات

جنان علي حسين

هناء عبد الأمير شمة

أحلام صالح مهدي

الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين

م. جناح علي حسين شوقي ، م. احلام صالح مهدي ، م. هناء عبد الأمير شمة محمد

أولاً: بيانات عامة:-

الوظيفة الحالية

الجنس: ذكر أنثى

التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم فني أخرى
الاختصاص يذكر:

عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنة 11-15 سنة 16-20 سنة
أكثر من 20 سنة

مدة العمل في المركز الحالي: 5 سنوات فأقل 6-10 سنة 11-15 سنة 16-20 سنة
أكثر من 20 سنة

العمر: 25 سنة فأقل 26-35 سنة 46-55 سنة 56 سنة فأكثر

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:-

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 . تعتمد المنظمة الاستراتيجيات السابقة في صياغة استراتيجياتها المتعلقة بأداء العاملين.					
2 . تسعى المنظمة إلى إدخال مهارات جديدة أو قوى عاملة ماهرة جديدة.					
3 . تتكيف المنظمة للمتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.					
4 . تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي ببعض المرونة بما يؤمن لها فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف والحالات غير المتوقعة.					
5 . المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في صيانة وتنفيذ الإستراتيجية.					
6 . تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لها عند التخطيط الاستراتيجي للوقوف على عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن إن تواجهها المنظمة (SWOT).					
7 . يتضمن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تشخيص العوامل المؤثرة في عمل المنظمة كالكفاءة ومستويات الأداء ونظم المكافآت والحوافز وأسلوب الإدارة المتبع.					
8 . يمتلك معظم المدبرون في المنظمة رؤية مستقبلية واضحة بشأن الفئات والقطاعات التي تخدمها.					
9 . ويمتلك المدبرون رؤية مستقبلية واضحة تحدد نشاطها وسياستها.					

الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين

د. جنان علي حسين شوقي ، د. احلام صالح مهدي ، د. هناء عبد الأمير شمة محمد

ثالثاً: الأسئلة المتعلقة بأساليب العمل:-

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 . تقوم المنظمة وكلما تطلب ذلك بإحداث تغييرات في أساليب العمل.					
2 . تقوم المنظمة بإعادة تنظيم أعمالها عند إدخال تكنولوجيا جديدة.					
3 . تقوم المنظمة بتطوير هيكلها الإداري ليتناسب مع مستوى الأداء المرغوب.					
4 . تشجع المنظمة باستمرار استخدام طرائق تفكير حديثة.					
5 . تعتمد المنظمة برامج وخطط واضحة لتدريب وتأهيل العاملين وفق الاحتياجات الخاصة بهم.					
6 . تقوم المنظمة بتوصيف الوظائف لتحديد بموجبها مهام وواجبات العاملين.					
7 . تستعين المنظمة باستشاريين للإعمال التي تتطلب ذلك.					
8 . تعمل المنظمة على استقطاب مديرين كفوئين وملاك إداري كفوء لإسناد مهامها الإدارية إليهم.					
9 . تمتلك المنظمة خدمات استشارية متخصصة.					

رابعاً: الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين:-

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 . يستجيب نظام تقييم أداء العاملين لتغيرات البيئة المحيطة.					
2 . تهتم المنظمة بالعاملين بهدف تحسين أدائهم.					
3 . يعتمد أداء المنظمة على الثقة المشتركة والتعاون المستمر بين العاملين والإدارة.					
4 . يشجع نظام تقييم أداء العاملين بتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.					
5 . تساعد الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة على الإبداع وتحسين أداء العاملين.					
6 . تقوم المنظمة باعتماد مجموعة جديدة من المهارات لتتلائم مع العمل الجديد.					
7 . تقيم المنظمة الأفكار الجديدة وتشجع على مشاركة العاملين في مناقشتها.					
8 . يساعد نظام تقييم أداء العاملين على استقطاب الكفاءات والمهارات المختلفة من خارج المنظمة.					
9 . يعتمد المديرين على نتائج نظام تقييم أداء العاملين في تطبيق الثواب والعقاب.					
10 . يوفر نظام تقييم أداء العاملين مناخ تنظيمي جيد للمنظمة يعزز الثقة والتعامل الأخلاقي فيما بينها.					
11 . يحقق نظام تقييم أداء العاملين رضا العاملين وزيادة معنوياتهم.					
12 . يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء العاملين في صياغة استراتيجيات المنظمة المختلفة.					

Abstract:-

The strategic is the process which includes number of steps throughout which, the management is going to analyze the strength and weakness aspects in the organization and its available capability beside of drawing the policies which lead for aims achievement in the light of the external threats for the organization throughout making long and short range decisions.

Decisions making is done through the evaluation process, data collection and analyzing them, then choosing the best alternatives and this process requires high degree of efficiency, then start implementing these decisions after preparing human and financial. Capabilities and then moving these capabilities in an organized and systematic way, then comes the evaluation stage which is done by comparing the achieved actual results with the worked out aims in the plan and discovering the deviations in order to be manipulated which sometimes requires the internal and external environmental change, system change or work frame change which was the reason for not being able to achieve these aims.

And Throughout the evaluation process, the organization can raise the worker's level through investing their efficiencies and their capacities and creating confidence status between them and the management through depending on the correct scientific bases of the high management.