الفصـــل الثاني

المبحث الاول

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية:-

اولاً:- مـــا هـــو اداء المنشـــاة فـــي ضـــوء العائـــد علـــى الاســـتثمار ، النصـــيب الكلي ، من الاسواق واتجاه الارباح ، عائد كل سهم ...الخ؟

ما هي مهمة واهداف واستراتيجيات وسياسات المنشاة الان؟

- هل هي محددة الوضوح ام يجب الاستبدال عليها من الاداء؟
- المهمة:- ما هي الاعمال التي تمارسها المنشاة ولماذا؟
- الاهداف :- ما هي اهداف المنشاة والاعمال والاهداف الوظيفية؟
- هل تتجانس هـــذه الاهـــداف بعضـــها مـــع بعـــض ومـــع المهمـــة ومـــع البيئـــة الداخلية والخارجية؟
- الاســـتراتيجيات :- مـــا هـــي الاســـتراتيجية او الخلـــيط مـــن الاســـتراتيجيات التي تتبعها المنشاة؟؟ هل تتجانس بعضها مع بعض.
- الدراسات:- ما هـــي السياســـات وهـــل التجـــانس مـــع بعضـــها الـــبعض ومـــع المهمة والاهداف ومع الاستراتيجيات والبيئة الداخلية والخارجية؟

ثانياً:- الاداريون الاستراتيجيون:-

- مجلس الادارة:-
- منهم ؟ هل هم من الداخل ام من الخارج؟
- هل يمتلكون نصيباً كبيراً من الاسهم؟
- هل الاسهم خاصة ام عامة؟

- مـــا هـــي مســـاهمتهم فـــي المنشـــاة فيمـــا يخـــتص بالمعرفـــة والمهـــارات والخبرات والارتباطات والعلاقات؟
- ما هي فترة العضوية في المجلس؟
- مـــا مســـاهمتهم فـــي الادارة الاســـتراتيجية؟ هـــل هـــم فقـــط مجـــرد فرامـــل لاقتراحـــات الادارة العليـــا ام يســـاهمون فعليـــاً وتمتـــدحون اتجاهـــات مستقبلية ؟ (عبد الحميد عبد الفتاح ،2006م))

الادارة العليا:-

- من هو الشخص او المجموعة التي تكون الادارة العليا؟
- مـــا هـــي الخصـــائص الاساســـية لـــلإدارة العليـــا فيمـــا تخـــتص بالمعرفـــة والمهارات والخلفية والخبرات والاسلوب؟
- هـــي كانـــت الادارة العليـــا مســـئولية علـــى اداء المنشـــاة فـــي يالســـنوات القليلة الماضية؟
- هـــل وقعـــت الادارة العليـــا اتجاهـــا منظمـــاً لوضـــع وتنفيـــذ وتقـــويم ورقابـــة الادارة الاستراتيجية؟
- ما هو مدى المساهمة في عملية المراجعة الاستراتيجية؟
- الى أي حد تتفاعل الادارة العليا مع اعضاء مجلس الادارة ؟

ثالثاً:- البيئة الخارجية والفرص والمخاطر:-

- البيئة الاجتماعية :ك-

- مـــا هـــي العوامـــل البيئـــة الاساســـية أي العوامـــل الاجتماعيـــة الحضـــارية والسياسية في التي تؤثر على المنشاة؟

- أي من العوامل السابقة اكثر اهمية في الوقت الحاضر

- بيئة المهام:-

- ما هي العوامل الاساسية في البيئة المالية المباشرة التي تؤثر على المؤسسة؟

- أي من تلك العوامل اكثر اهمية في الوقت الحالي وفي السنوات القليلة القادمة .

رابعاً:- البيئة الداخلية الضعف والقوة:-

- **هيكل المنشاة:-**

- ما هو هيكل المنشاة حالياً؟

- هل صلاحية اتخاذ القرارات مركزه حول مجموعة اولا مركزية لعدة مجموعات؟

- هل ينسق الهيكل الحالي مع اهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج المؤسسة الحالية؟

- **ثقافة المنشاة:-**

- هل هنالك ثقافة محددة بوضوح او تتوالد مكونه من اعتقادات و توقعات وقيم مشتركة؟

- ما هو موقف الثقافة من الامور المهمة التي تواجهها المنشاة والانتاجية نوعية الاداء ، التكيف مع الظروف المتغيرة؟

- **موارد المنشاة:-**

- التسويق:- (عبد الحميد عبد الفتاح ،2006م)

- مـــا هـــي الاهـــداف والاســـتراتيجيات والسياســـات والبـــرامج التســـويقية الحالية للمنشاة؟

- هل هي محددة ام يستدل عليها من الاداء او من الميزانيات؟

- ما هو دور الاداري للتسويق في عملية الادارة الاستراتيجية؟

- **المالية:-**

- ما هي محددة ام يستدل عليها من الاداء او من الميزانيات؟

- وتتـــوازي الامثلـــة فـــي المراجعـــة مـــع الخطـــوات الموجـــودة فـــي الشـــكل (2-2) عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات الاســـتراتيجية انهـــا ليســـت قائمـــة نهائيـــة ولكنهـــا تطـــرح العديـــد مـــن الاســـئلة الحيويـــة المطلوبـــة للتحليـــل الاســـتراتيجي لاي منشـــاة للأعمـــال يجـــب الاهتمـــام بالمراجعـــة لكونهـــا مرشـــدا للتحليـــل . وقـــد لا تكـــون بـــبعض الاســـئلة او حتـــى بعـــض المجالات ملائمـــة لحالـــة معينـــة وفـــي بعـــض المجـــالات الاخـــرى لا تكـــون الاسئلة كافية للقيام بتحليل كامل.

- على الرغم من هذا يمكـــن تقســـيم او تجزئـــة كـــل ســـؤال فـــي مجـــال معـــين للمراجعـــة الاســـتراتيجية الـــى مجموعـــة مـــن الاســـئلة الاضـــافية والفرعيـــة والامر متدون لك لوضع هذه الاسئلة الفرعية عند الحاجة اليها.

- تفـــي المراجعـــة الاســـتراتيجية بـــثلاث وظـــائف اساســـية فـــي مـــادة الادارة الاستراتيجية القائمة على استخدام اسلوب الحالة العملية.

- تخدم في توضيح ومراجعة مفاهيم مهمة من مجالات دراسة سابقة.

- تقدم وتوفر اطاراً منظماً لتحليل حالات معقدة (انها مفيدة خاصة اذ كنت على عدم دراية لأسلوب الحالة)
- تحسن عامة من وجودة تحليل الحالة وتقلل من حجم الوقت المستغرق في تعلم كيفية التحليل كما يجد الطلاب ان المراجعة مفيدة في تنظيم حالة لتقديمها كتابة او شفوية وفي التأكيد من ان كافة المجالات قد لاقت الاهتمام المطلوب ولم تغفل وبالتالي تساعد المراجعة الاستراتيجية كلا من الطلاب والاساتذة في زيادة وتعظيم استخدام الوقت المستغرق في لماذا يسبب مجال معين مشكلات للمؤسسة في النظر في حلول لهذه المشكلات.

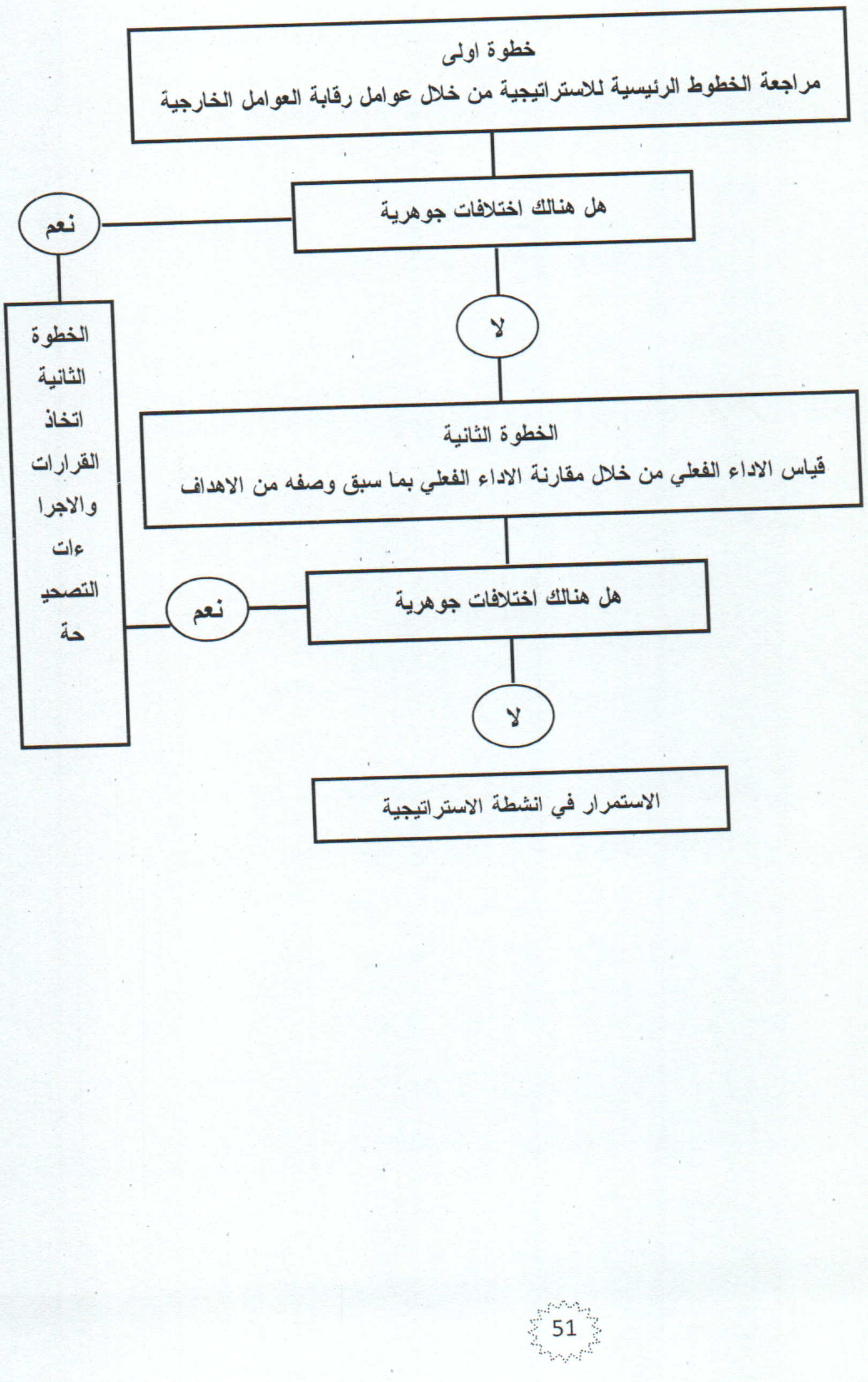
الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية:-

وهكذا يتضح ان الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج الى مراجعة شاملة بشكل عام تتمثل في التطورات الاستراتيجية المتصفحة لأليات التطبيق الاستراتيجي ورؤية الاثار البيئة الداخلية والخارجية بصورة الشكل رقم 2/15 في الاطار العام لخطوات تقويم استراتيجية المنظمة واستراتيجية وحدات الاعمال.

ومن الشكل رقم (2/10) يتضح ان هنالك ثلاثة خطوات رئيسية ذلك على النحو التالي:-

1. مراجعة الاسس التي تبني عليهما الاستراتيجية ذلك من فيها يتعلق بالعوامل الداخلية و العوامل الخارجية ، بحيث نركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت على ادارة

المنظمـــــة والتســـــويق والمحاســـــبة والادارة الماليـــــة ونشـــــاط البحـــــوث والتطـــوير والوقـــوف فـــي نقـــاط ضـــعف القـــوة بعـــد يـــتم دراســـة العوامـــل الخارجيـــة للوقـــوف علـــى وضـــع ومكانـــة المنطقـــة فـــي الســـوق مقارنتهـــا بالمنافســـين ويمكـــن ان يـــتم هـــذا التحليـــل مـــن خـــلال عـــدة اســـئلة يلـــزم الاجابة عليهما بالشكل التالي:-



- كيف تؤثر استراتيجيات المنافسين على استراتيجية المنظمة.
- ما هي التغيرات التي لحقت استراتيجية المنافسين؟
- هل تغيرات نقاط ضعف القوة الخاصة بالمنافسين؟
- ما هي الاسباب التي دفعت المنافسين الى القيام لهذه التغيرات؟
- لماذا تميز بعض الاستراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم؟

كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض الامور وصور التعاونية مع المنافسين (عبد الحميد – 2005)

2/ قياس الاداء التنظيمي:-

ان فشل الانشطة من اجل الوصول الى تحقيق بعض الاهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الاجراء التصحيحي فقد او وفق دورات اقتصادية غير متوقعة على استراتيجية المنظمة و لايمكن للمنظمة ان تتخذ أي اجراءات تصحيحه دون وجود معايير تمثل اسس متفق عليها استراتيجياً لمقارنة الاداء من خلالها.

اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية:-

يتم اتخاذ القراراتالتصحيحية اذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية او الخارجية اضافة الى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها او احد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي .

اما فيها يتعلق نظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية فإنها تصمم للتأكد من ان التنفيذ اليومي للأنشطة يساير

الخطط والاهداف السالف تحديدها ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الافراد والمجموعات ومقارنته الاستراتيجيات بالأدوار المتوقعة من كل منهم خطط التنظيم.

ويصور الشكل رقم (3/10) الخطوات الرئيسية في عملية التقييم والرقابة في مستوى الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.

وتتمثل الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية في الاتي:-

الخطوة الاولى :-وضع المعايير :- تتمثل في صياغة المعايير ولذلك توضع قائمة متضررة للمعايير:-

- خدمات العملاء
- الانتاج
- الموارد البشرية
- الأداء المالي

الخطوة الثانية:- قياس الاداء :- ويتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم

الخطوة الثالثة:- مقارنة المعايير بالأداء:- وهي تتعلق بمقارنة الاداء الفعلي للمعايير.

الخطوة الرابعة:- اتخاذ القرار:- تتمثل في اتخاذ القرار المناسب للأداء وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الادارة ان تحدد اسباب الانحرافات ثم توضيح الاجراء التصحيحي المناسب.

وذلك على النحو التالي:- (عبد الحميد ،2006)

اسباب الانحرافات:- وهي يجب فيها مراعاة التالي من النقاط:-

- هل كان سبب الانحراف داخلي ام خارجي ؟
- هل كان السبب عشوائياً ام من الممكن تقنعه؟
- هل التعبير مؤقتاً ام مستثمراً؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة؟ (عبد الحميد ، 2006)

2/الاجراء التصحيحي:-

ان الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما":-

الاول:- يتمثل في مراجعة الاستراتيجيات مثل المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية او تغير كامل في الاستراتيجيات.

الثاني:- يتمثل تغير المعايير مسبقاً فمن الممكن خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة ان تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات و امكانيات المنظمة او اعضائها.

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية:-

تكمن اهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في ان المنظمة من خلال راقبتها على عمليات التثقيف قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية او الخارجية التي قد تمنع المنظمة او تخذ من قراراتها على تنفيذ المشروع طويلة الاجل او حتى المشروعات السنوية- مما ينعكس على تحقيق اهدافها ، فقد تحد تدخلات او القوانين والقرارات على عاتق المسؤولين بالمنظمة

يتمثل في البحث عن اجراءات و البدائل الممكنة لاستكمال بعض الانشطة او العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمنظمة يمثل في البحث عن اجراء والبدائل الممكنة لاستكمال الاستراتيجية (عبد الحميد ،2006)

ان عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات اهمية بالغة لان عوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد فالتغيرات سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر على نقاط القوة والضعف كذلك الفرص والمخاطرة وليست اتغير فقط ولكن ايضاً متى سيكون هذا التغيير ويأتي الطرق سيتم كل هذا لكن ان يساعدنا على انجاز الاجابة عن بعض التساؤلات اهمها:-

1. هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة؟
2. هل تم اضافة نقاط قوة اخرى؟
3. هل تمت الاضافة ففي اي مجالات؟
4. هل مازالت نقاط الضعف على حالها؟
5. هل تم الوقوف على نقاط ضعف اخرى؟
6. اذا كانت هنالك نقاط ضعف جديدة فما هذه النقاط؟
7. هل مازالت عناصر المخاطر خارجية؟
8. هل يوجد مخاطر جديدة ؟ ما هي؟

هذا فيما يتعلق بتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية كذلك حال فيها يخصص الاداء التنظيمي فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات وتحديد الى أي مدى تم تحقيق الاهداف سواء

على المستوى البعيد والقصير ان تقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة وانما تكمن اهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ القرار الاجراءات الصحيحة وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة.

في تنظيف استراتيجيتها وقد يترتب على عملية التقييم من الاجراءات التصحيحية من اهمها:-

1. اعادة تقرير الاهداف وتفتحها..
2. ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير
3. زيادة راس مال المنظمة بإصدار اسهم جديدة.
4. اضافة او تعديل المنتجات.
5. تنمية قدرات او مهارات العاملين.

(عبد الحميد ،2006م)

العلاقة ببين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية:-

يمكن غرض التقييم والرقابة في التعريف على درجة تطبيق الاستراتيجية ومسايرتها لأهداف ومهام المنظمة ولقد استار البعض الى ان تقييم الاستراتيجية يمكن اتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية:-

1. تقييم ما كانت الاهداف التي اعدت عليه الاستراتيجية لتحقيقها مشمشة مع الاهداف التي توصلنا اليها ام لا.
2. تقييم مدى جودة تحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الاستراتيجية.

3. تقييم محتويات الاستراتيجية.

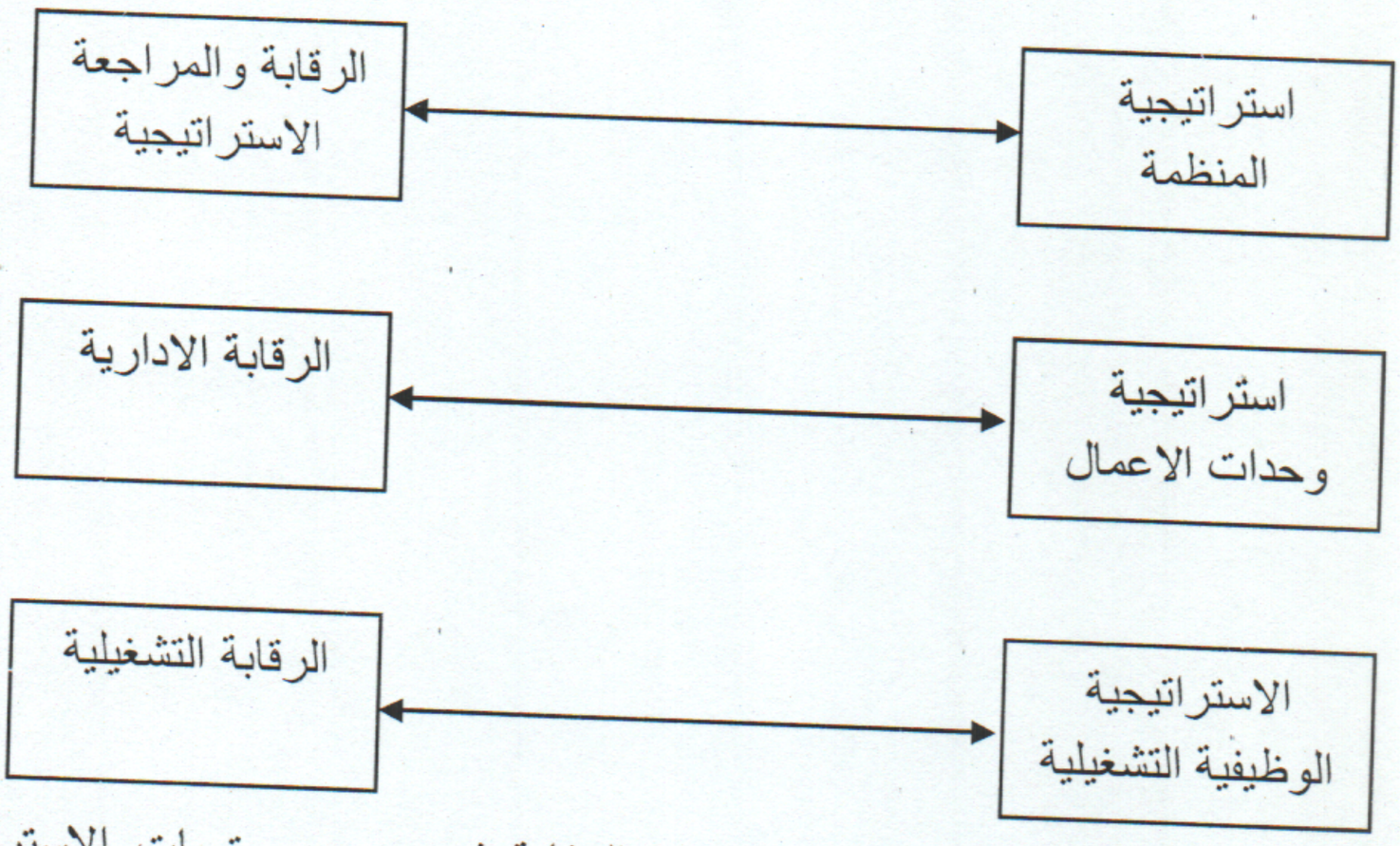
4. تقييم القدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية.

5. تقيم الاداء الناجم على اتباع الاستراتيجية.

وعند مراجعة الاستراتيجية ، القيام بعمليات الرقابة عليها بفضل البعض ان يربط بين مستويات الاستراتيجية والعمليات الرقابية .

ويوضح الشكل رقم (1/15) العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة.

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



ومن الشكل رقم (1/15) يتضح ان اهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية الكلية المنظمة Corpomatestsaatgy ومروراً باستراتيجيات ومحداث اعمال Businessdtrtegic وحتى يضل للاستراتيجيات عمليات المراجعة والرقابة ففي المستوى الاول نحتاج الى مراجعة ومراقبة الادارية.

Monagement control واخيراً تتم في المستوى ادنى والرقابة التشغيلية Opemationalcontmd .

خصـــائص المعلومـــات المطلوبـــة لتحقيـــق الرقابـــة فـــي مســـتويات الاســـتراتيجية المختلفة (عبد الحميد- 2006م)

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الادارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية وبعضها خارجية	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الجمال	اجمالية	اجمالية وببعضها تقييم	تفضيلية
افاق الوقت	مستقبلية وتعاريفه	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرض ولكن مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكرر على تراث منتظمة	متكررة ومستمرة في استخدامها

ويتضـــح مـــن الجـــدول ان المعلومـــات المطلوبـــة لمراجعـــة ورقابـــة الاســـتراتيجية تختلـــف بـــاختلاف مســـتوى الاســـتراتيجي فكلمـــا كانـــت الاســـتراتيجية علـــى مســـتوى وظيفـــي. كانـــت مصـــادر البيانـــات والمعلومـــات المطلوبـــة لإتمـــام عمليـــة الرقابـــة الداخليـــة وتفصـــيلية محـــددة بدقـــة وتكـــرار اســـتخدامها وتعتمـــد علـــى بيانات تاريخية بشـــكل كبيـــر وعكـــس ذلـــك عنـــد المســـتوى الكلـــي للمنظمـــة نجـــد ان مصـــدر البيانـــات والمعلومـــات داخلـــي وخـــارجي ايضـــاً والمعلومـــات اجماليـــة وتتم حاجة اليها بشـــكل عـــام ورئـــيس وكمـــا تحتـــاج بيانـــات عـــن الماضـــي تحتـــاج الـــى المســـتقبل ايضـــا. واخيـــراً فـــي المســـتوى اســـتراتيجيات وحـــدات اعمـــال

"النشـــاط" تـــتم عمليـــات الرقابـــة الاداريـــة ونحتـــاج الـــى بيانـــات والمعلومـــات المطلوبة على المستوى الكلي والتشغيلي.

المراجعة :-

تقتـــرح المؤسســـات الاســـتثمارية ، ومجـــالس الادارة والاداريـــون الممارســـون بشدة اســـتخدام المراجعـــة لنشـــطات المنشـــاة، تـــوفر المراجعـــة قائمـــة بالأســـئلة فـــي مجـــال مـــا او موضـــوع لتســـاعد فـــي تحليـــل مـــنظم لمختلـــف نشـــاطات المنشـــاة ، أنه مفيـــد جـــداً كوســـيلة تشـــخيص لتحديـــد منـــاطق المشـــكلات وابـــراز نقـــاط القـــوة والضعف.

مراجعة الادارة:-

حللت منشـــاة رســـمية هـــي الولايـــات المتحـــدة (اذ) مراجعـــة اداريـــة تمـــت اول فـــي ســـبيل الاتمـــام. لقـــد توصـــل التقريـــر الـــى نتيجـــة مضـــادها ان المنشـــات التـــي تســـتخدم المراجعـــة الاداريـــة راضـــية عـــن النتـــائج وتســـوي الاســـتمرار فـــي اســـتخدامها بشـــكل عـــام اوضـــحت هـــذه المراجعـــات بأحـــداث تغيـــر فـــي الممارســـات التشـــغيلية لـــلإدارة كمـــا اقترحـــت المجـــالات التـــي يمكـــن اجـــراء تخفـــيض لا بـــاس بـــه فـــي تكلفـــة التشـــغيل بهـــا، لقـــد منحـــت المراجعـــة مجـــالس الادارة والادارة الفرصـــة لوضـــع اولويـــات جديـــدة ولأهـــدافهم وتخطـــيطهم وتقديم توصيات محددة كان لها تأثير على الحد الأدنى المقبول.

وغالباً ما يســـتخدم مفهـــوم المراجعـــة الاداريـــة لوصـــف قائمـــة مـــن الاســـئلة لتحليـــل عميق في مجال مجلس ومهم للمنشاة(عبد الحميد ،2006م)

بعض الاسئلة الحديثة مراجعة التضخم الاقتصادي ، مراجعة ادارة قوي البيع والمراجعة الاجتماعية ، ومراجعة الاسهم، ومراجعة التنبؤ ، ومراجعات اخرى، ولكن من النادر ان تتضمن الاهتمام بأكثر من موضوع واحد او مجال وظيفي واحد ان المراجعة الاستراتيجية بالمقارنة نوع المراجعة الادارية ينظر للمنشاة نظرة شاملة ليدم تقويماً شاملاً لوضع المنشاة الاستراتيجي ينشا معظم ممحلي الأعمال بتزايد استخدام كافة انواع المراجعة الادارية ومع تزايد ادراكمجالس الادارة و المنشاة لواجباتها ومسؤولياتها المتسعة يجب عندئذ ان تطالب بإجراء مراجعة ادارية شاملة اكثر للمؤسسة.

المراجعة الاستراتيجية:-

مقارنة المراجعة الإدارية الاكثر تخصصاً ، تهتم المراجعة الاستراتيجية بالعوامل الداخلية والخارجية على حد سواء، كما تتضمن الاختبار البديل ، والتطبيق والتقويم والرقابة ، لذلك فإنها تغطي عناصر مهمة هي عملية الادارة الاستراتيجية وتضمها في اطار اتخاذ القرارات.

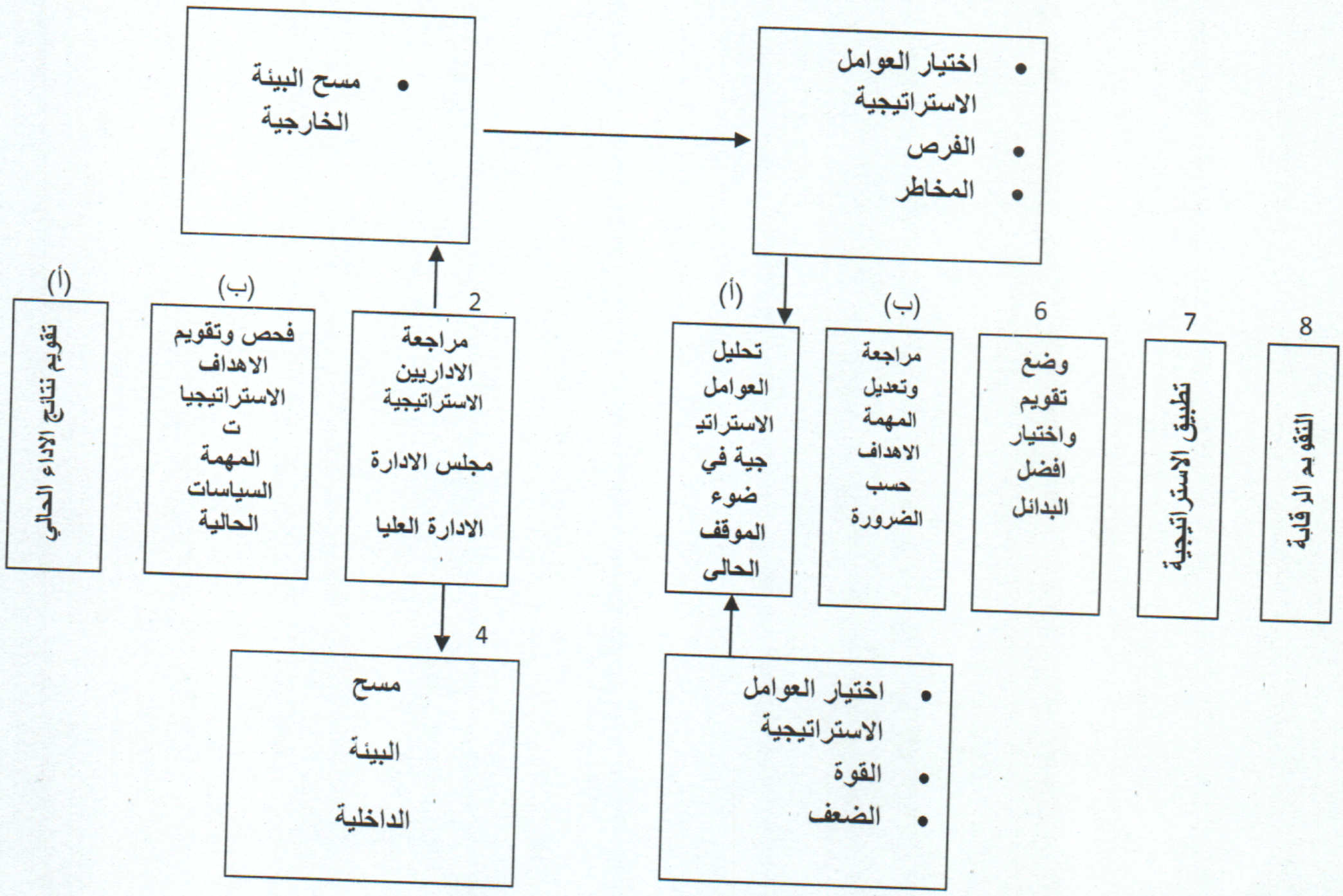
يكون هذا الاطار من الخطوات الثماني المترابطة التالية:-

- تقويم نتائج اداء المنشاة الحالي من منطلق العائد على استثمار الارباح ...الخ.
- فحص وتقويم اداري المنشاة الاستراتيجي ، مجلس الادارة والادارة العليا.
- مسح البيئة الخارجية للتعرف على العوامل الاستراتيجية التي تشمل الفرص والمخاطر.

- مسح بيئة المؤسسة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.
- تحليل العوامل الاستراتيجية (أ) لتحديد مجالات او مناطق المشكلات (ب) لمراجعة وتعديل مهمة المنشاة والاهداف حسب الضرورة.
- ايجاد تقويم واختبار افضل استراتيجية ببديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة الخامسة.
- تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والاجراءات.
- تقويم الاستراتيجيات المنفذةمن خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف عن لفظ.
- يتضح لنا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من الشكل 2-2 الذي يعكس اساساً الاتجاه والادارات الاستراتيجية المستخدم بنجاح قبل مؤسسات وابنون هدسون برغم اقتراح بعض الدراسات ان هذا النوع من الاتجاه المعياري بدلاً بجدي نقعا المؤسسات في بيئات غير مستقرة جداً ،فان صحاً حديثاً للمخطط الاحد الطويل 956 منشاة اثنين توافق ممارسات الاعمال العملية مع النموذج الموضح في الشكل 2-2 وهذا يوكد ان تنفيذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم خلال المراجعة الاستراتيجية .

- تقدم لنا المراجعة الاستراتيجية نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي. انها (اتفق فقط كيف توقع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات طويلة المدى والميزانيات والاجراءات، لذلك تساعد المراجعة الادارية الشخص عام ان يتفهم بشكل افضل الطرق التي من خلالها تترابط وتعتمد المجالات الوظيفية المختلفة بعضها على بعض وكذلك الوسيلة التي تساهم من خلالها في تحقيق او انجاز مهمة المنشاة.

الشكل 2-2 عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



ملاحظة

الخطوة 1-6 صياغة الاستراتيجية

الخطوة 7 تطبيق الاستراتيجية

الخطوة 8 التقويم والرقابة.

المبحث الثاني

مفهوم الأداء:-

يـــتم تحقيـــق التكامـــل العمـــودي عـــن طريـــق اســـتراتيجية العمـــل ، وخططـــه واهدافه المشتركة يتخـذ ذلـك شـكلاً متحـداً لأهـداف الفريـق والفـرد مـع مراعـاة انه ينفي دعم تحقيـق اهـداف الشـركة المطلوبـة عـن طريـق التحويـل مـن شـكل الاهـداف المتشـابكة لمسـتوى الشـركة الـى مسـتوى وحـدة العمـل او مسـتوى الادائـي وصـولاً الـى مسـتوى الفريـق والفـرد. هنالـك خطـوات تحتـاج المنظمـة الـى قيـام بهـا للتأكـد مـن تواجـد هـذه الاهـداف. يمكـن ان يكـون ذلـك عمليـة تنازلية بحيـث تتـدفق الاهـداف مـن أعلـى الـى اسـفل ويـتم تحديـد اهـداف كـل فريق وفرد فـي ضـوء اهـداف كـل فريـق وفـرد فـي ضـوء الاهـداف المسـتوى الاعلى. وينفي كـذلك ان يكـون هنالـك عمليـة تصـاعدية بديلـة تكـون مـن اسـفل الـى اعلـى حيـث يـتم عطـاء الفرصـة للفـرد وفريـق العمـل لصـياغة اهـدافهم الخاصة داخل اطار العمـل الـذي يـتم تـوفيره عـن طريـق الهـدف المتكامـل وقـيم المنظمـة وينبغـي ان يـتم الاتفـاق علـى الاهـداف ولـيس تحديـدها وينبغـي الوصـول الـى هـذه الاتفـاق عـن طريـق الحـوار مفتـوح الـذي يحـدث بـين المـديرين والافـراد علـى مـدار السـنة بمعنـى. الاخـر يحتـاج ذلـك الـى رويتـه كعمليـة مشـتركة يـتم خلالهـا المشـاركة فـي المسـؤولية وتحديـد توقعاتهـا المتبادلة.(مايكل ار مشترونج-2008م).

المفهوم الكلي للأداء:-

المفهوم الضمني معناه تداخل جميع تغطية كل جانب للموضوع في حين ان استراتيجية ادارة الاداء معناها الاهتمام بالمنطقة ككل، ثم اتخذ معنى شكلاً متكاملاً لتكوين الاداء وكيف يمكن مساهمته في النتائج المرغوبة على مستوى المنظمة الادارة والفريق والفرد وما هي احتياجاته التي ينبغي فعلها لتحسين هذه النتائج اعتمد ادارة الاداء بمعناها المتكامل على الاعتقاد بان كل شئ يؤديه الافراد في العمل مهما كان مستواه يساهم في تحقيقه الكلي للمنظمة كذلك تهتم بها يقوم الافراد "العملة" وكيف يقمون به "سلوكهم" و ما يحققونه "نتائجهم" تقوم كذلك بتضمن جميع قياس الرسمية وغير رسمية التي تستخدمها المنظمة لزيادة فاعلية الشركة الفريق والافراد ومتابعة تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة انها بالفعل ليست مجرد نظام منفرد يدور عن طريق قسم الموارد البشرية الذي يعمل مره واحده في السنة (للتقييم السنوي) ثم يتم نسيانه ويمكن تأثير مجمع من جوانب ادارة الاداء .

تعاريف الاداء الوظيفي:-

يعتبر موضوع الاداء الوظيفي من الموضوعات الاساسية في نظريات السلوك الاداري بشكل عام والتنظيم الاداري بشكل خاص لها يمثله من اهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وتطلق كلمة الاداء على عدة عبارات منها ما يشير الى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال ادائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاقوالآدابالحميدة

داخل المنظمة التي يعمل فيها الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني 1999).

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (العيد) الاداء الوظيفي بانه هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (العيد ،1995).

ويعرف "بدوي ومصطفى" الاداء بانه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي ومصطفى ،1984)

كما عرفه (عاشور) بانه هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور ،1983)

ويعرفه (العريان والعسكر) بانه تفاعل سلوك الموظف حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (الحازمي ،1999)

ويلقي توماس جيلبرتThomesGilbertc بان الاداء هو لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز والاداء وذلك ان السلوك هو ما يقوم به الفرد من اعمال في المنظمة القي يعملونه بها اما الانجاز فهو ما يبقي من أثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل أي انه أثر او نتائج او مخرج اما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (درة ،1998).

ويعرفه (كتيه ديقس) انه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل ويري بدوي انه عباره عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات

وواجبات وفقاً للمعدل المفروضة ادائه من العامل "الحلف المدرب" بدوي 1998م.

ويري "هلال" ان الاداء هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأة الموقف الذي يوجد فيه وان هنالك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي الى ظهور الاداء.

اما زيدان فيري انه هو لا يعتمد على الافراد وادائهم فقط وانما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية (زيدان، 1998م).

اما ميستر " فانه يري ان الاداء ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع متغير من أجل الاداء الوظيفي ولكن بدون توافر الدافع للعمل تستخدم العلاقة بين القرارات والاداء.

وقدم الباحثان "بورترولولر" انه نموذج الاداء حدد في ثلاثة عوامل وهي:-

الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وادراك الفرد لدوره الوظيفي

اما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول –

اما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد والنشاطات التي يتكون منها عمله.

ويري " السلمي" ان الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الاداء حيث ان هنالك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الاداء (السلمي ،1985)

واخيـــر يـــري "الحربـــي" ان تحديـــد العوامـــل التـــي تحكـــم الاداء ليســـت بالضـــرورة السـهلة وان تصـميم النتـائج امـر غيـر صـحيح للأسـباب الاتيـة (الحربـي 1995،)

وان محددات اداء الفرد العاملين ليست بالضرورة وهي محددات اداء.

تـــؤثر العوامـــل البيئيـــة الخارجيـــة فـــي تحديـــد محـــددات الاداء وتنـــتج مـــن الدراســـات الســـابقة ان هنـــاك تقـــارب واضـــح بـــين البـــاحثين فـــي تعـــريفهم لـــلأداء وعلى الـــرغم مـــن ذلـــك يبـــدو انـــه صـــعب الوصـــول الـــى تعريـــف محـــدد ومتفـــق عليـــه لمفهـــوم الاداء وان تعـــدد التعـــارف المتعلقـــة بـــه يعـــود للتعـــدد الوصـــول فـــي هذا الموضوع من جهة نظرة.

ومـــن جهـــة اخـــرى ان موضـــوع الاداء يعـــد مـــن المواضـــيع الاكثـــر تشـــعباً وغموضاً واكثـــر تعقيـــداً بالنســـبة للمنظمـــات لاخـــتلاف النتـــائج الدراســـات فـــي هـــذا المجـــال بالإضـــافة الـــى وجـــود عوامـــل متعـــددة وعـــدم وضـــوح دور علاقـــة كـــل عامل من هذه العوامل بمستوى الاداء.

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي:-

الانشـــطة والمهـــام التـــي يزاولهـــا الموظـــف فـــي المنطقـــة والنتـــائج الفعليـــة التـــي يحققها فـــي مجـــال عملـــه بنجـــاح لتحقيـــق اهـــداف المنظمـــة بكفـــاءة وفاعليـــة وفقـــاً للمـــوارد المتاحـــة والانظمـــة الاداريـــة والقواعـــد والاجـــراءات والطـــرق المحـــددة للعمل.

اهمية تقييم الاداء العاملين:-

يقصد بتقييم اداء العاملين النظم للفرد فيما يتعلق بانه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى اعلى بمعنى اخر فان التقييم اداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الاداء ومحاولته للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكل اليهم او المحتمل ان توكل في المستقبل وكذلك سلوكهم وتصرفاته في محيط العمل او المتعلقة به ذلك وقدراته وامكانيه الذاتية خلال فترة زمنية محددة.

وتبرز من خلال هذا التعريف ثلاثة عناصر وهي:-

اولاً:- تاريخ تقييم هو تحديد لمستوى كفاءة اداء العامل ، وتسكينه درجة معينة على سلم تفريد يبدأ بأدائه للدراجات وينص باعلاها (محمد،2010م)

ثانياً:- ان جوانب محل التقدير هو عادة الاداء الفعلي للأعمال الكلف بها العامل وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات صلة بأداء العمل او بالواجبات الوظيفة المكلفة بها بالإضافة الى قدراته الذاتية للعامل سواء ما تعلق منها بالقدرات العادية والمنطقية او ما تعلق منها بالخلق او الانكسار ، منواها الحالي ومدى ملاحظتها للقيام بواجبات المساء وظائف اخرى اعلى من الوظيفة الحالية التي يستفيدها.

ثالثاً:- ان تقييم اداء العاملين يعطي فترة زمنية محددة ومعروفة ومتفق عليها وهي في الاغلب الاعم سنة وعلى الرغم من ذلك تعطي تقيم فترة نصف او ثلث او ربع سنة، كما قد يكون شهرياً او اسبوعياً او يومياً كما سبق ذكره.

ومـــن المهـــن ان يـــتم تقيـــيم بواســـطة الـــرئيس المباشـــر للفـــرد فـــي التقيـــيم والـــذي يراجع مرة اخـــرى علـــى طريـــق رئيســـه وعلـــى ذلـــك فـــان كـــل فـــرد فـــي التقيـــيم يقوم بتقييم كفاءته وتقيـــيم انهـــا بواســـطة رئيســـه وهـــذه حقيقـــة ثابتـــه بأنشـــاء بعـــض الوظائف العليا والمؤسسة.

هـــذا وقـــد اصـــبح تقـــيم الاداء وظيفـــة جوهريـــة فـــي ظـــل مـــدخل الادارة بالأهـــداف التـــي تركـــز علـــى وضـــع اهـــداف محـــددة لـــلأداء لوضـــع علـــى اســـاس اتفـــاق مشترك من خـــلال مناقشـــته بـــين الفـــرد ورئيســـه المباشـــر وهـــذا مـــا يتناولـــه فيمـــا بعد في هذه الوحدة.

ثم فان هنـــاك اســـتخدامات متعـــددة لتقـــيم اداء العـــاملين وقـــد اوضـــحت ذلـــك احـــدى الدراسات التـــي اجريـــت فـــي هـــذا العـــدد التـــي تتضـــمن 166 حركـــة توجـــد لـــديها برامج خاصة بتقييم اداء العاملين والمشرفين والعمال.

مزايا التدريب في طريق تحسين اداء العمل للموارد البشرية:-

التحسين للعمل والترقية:-

- تجنب الاعتماد على سوق العمل والحصول على العمالة المدربة
- تزايد فرص الترقي الوظيفي الافراد
- ضمان استمرارية السياسة والاجراءات المتبعة.
- اختيار الافراد للمراكز الاعلى على اساس المعرفة.
- امكانية تتابع التخطيط بشكل متسلسل .
- البرمجة المخططة والمتحكم فيها للتدريب والخبرة.

الاختيار والتعيين:-

- توفير موجز ومهارات واتجاهات وافكار جديدة بشكل منتظم.
- امكانية اكتساب المعرفة المتعلقة بأنشطة وعمليات المنافسين.
- تجنب تكلفة التسهيلات التدريبية.
- توفير الحافز للعمال الحاليين.
- مفيد كحل سريع قصير الاجل (عبد الرحمن ، 2007م)

تصميم الوظيفة:-

- الوظائف دائمة وباقية في المنظمة اما الافراد فلا.
- فائدة لكل من يتولى الوظيفة التدريب فردي.
- سهولة التعيين.
- تقليل وقت التدريب

- امكانية وجود دوافع حقيقية.
- التغلب على الصعوبات في المواقف المتعلقة بالوظيفة.

التحفيز:-

- يتخذ الهمم وايقاظ القدرات والطاقات الكامنه
- شرط ضروري للتدريب الفعال.
- زياد بالرضا الوظيفي في العمل.
- تقليل الحاجة للأشراف

المبحث الثالث

تحسسين أداء العمل من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:-

ما مقدار التحسين الناتج عن البرنامج الموارد البشرية ؟ عند ما يوجه الشخص ما هذا السؤال ، نادراً ما يجد اجابة دقيقة له ، فعلي الرغم من احتمال ارتباط التغير في الاداء ببرنامج الموارد البشرية الا ان هناك عوامل اخرى عديدة قد يكون لها تأثير في احداث هذا التحسن.

سوف تتناول في هذا الفصل عشر استراتيجيات مفيدة يمكن استخدامها في فصل تأثيرات برامج او مبادرات الموارد البشرية وهذه الاستراتيجيات يتم استخدامها في العديد من المنظمات عند قيامها بقياس العائد على الاستثمار من برامج الموارد البشرية.

اولاً:- بعض القضايا الاساسية:-

ان علاقة السبب والتأثير بين بداية احد برامج الموارد البشرية وبين الفوائد الفعلية للتطبيق قد تكون غير مفهومه ويصعب اثباتها ولكن من الممكن تحقيقها بدرجة دقة مقبولة فالتحدي الحقيق هو القيام بوضع استراتيجية او اكثر لفصل تأثيرات البرنامج في المراحل الاولى من العملية وعادة ما تكون هذه الاستراتيجية جزءا من خطة التقييم. وبذلك تضمن ان الاستراتيجيات المناسبة سيتم استخدامها باقل قدر من التكلفة والوقت.(عبد الرحمن توفيق ، 2007م).

سلسلة التأثير:-

قبل ان نتعرض الاستراتيجيات من المفيد دراسة سلسلة التأثير الكامنة في المستويات المختلفة للتقييم فعلى سبيل المثال. اذ افترضنا تطبيق احدى العمليات الجديدة لإدارة الاداء في المنظمة فان النتائج القابلة للقياس التي حققها البرنامج يجب ان تنشا من المهارات والمعارف والاتجاهات في الوظيفة لفترة محددة من الوقت بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج.

ان تطبيق برنامج الموارد البشرية على راس العمل يشار اليه بالمستوى الثالث من مستويات التقييم الخمسة التي افترضناها من قبل وقد تختلف النتائج المرغوبة من القائمين بإدارة العملية (المديرون المشرفون) عن النتائج المتوقعة من باقي العاملين فالمتوقع من المديرين والمشرفين قيامهم بإدارة العملية بفاعلية واظهار الاتجاهات الايجابية عن العملية واجراء النصح والارشاد والتوجيه اما الاخرون فهي المتوقع منهم لأداء الافضل نتيجة لوضع التوقعات وخطط الاداء والتحسين في العملية الجديدة.

بالاستمرار في هذا المنطق سنجد ان التطبيق الناجح لعملية ادارة الاداء على راس العمل يجب ان تبدا من المشرفين الذين تعلموا مهارات او مداخل جديدة او اكتسبوا معارف جديدة في البرنامج التدريبي الذي يقدم العملية . وهو ما يتم قياسه من المستوى الثاني للتقييم . لذلك وبهدف تحسين نتائج العمل (المستوى الرابع)

تشير سلسلة التأثير هذه الى تحقيق التطبيقات القابلة للقياس (المستوى الثالث) من العمل. وتشير ايضاً ان هناك معارف ومهارات جديدة ودق تم

اكتسابها وتعلمها (مستوى التقييم الثاني) فبدون هذا الدليل الاساسي يصبح من الصعب فهل تأثيرات برنامج الموارد البشرية وبعبارة اخرى اذا لم يحدث التعليم والتطبيق بالنسبة للعملية من الوظيفة ذاتها يصبح من لامستحيل تأكيد حدوث ايه تحسينات في الاداء نتيجة للبرنامج (عبد الرحمن، 2007م)

ومن جهة النظر العملية يتطلب هذا الامر الى جميع البيانات في المستوى الرابع لحساب العائد على الاستثمار ، فاذا تم جمع البيانات بهدف تحقيق نتائج الاعمال، يجب ايضاً جمع البيانات للمستويات التقييم الاخرى لضمان مساهمة البرنامج في تحقيق هذه النتائج وعلى الرغم من ان ذلك من الشروط الاساسية لفعل تأثيرات تطبيق عملية ادارة الاداء . الا انه لابعد دليلاً على وجود صلة مباشرة بالتحسينات ولا يوضح مقدار تلك التحسينات الناتجة عن العملية الجديدة فكل ما يوضحه هو انه في حالة عدم وجود تحسينات من المستويات السابقة الصعب الربط بين المخرج النهائي وعملية ادارة الاداء الجديدة.

1/ تحديد العوامل الاخرى:-

كخطوة اولى هي فهل تأثير الموارد البشرية على الاداء لابد من تحديد كافة العوامل الرئيسية التي قد تساهم في تحسين الاداء فبهذه الخطوة تدرك الاطراف المهنية ان هناك عوامل اخرى قد يكون لها تأثيرها على النتائج وان تطبيق برنامج الموارد البشرية ليس هو السبب الوحيد للتحسين.

وبالتالي تتعد اسباب التحسين الامر الذي قد يمثل مدخلات قد ينال ثقة واحترام الادارة.

هناك مصادر متعددة محتملة يمكنها تحديد المتغيرات المؤثرة فعند تصميم البرنامج عند الطلب قد يتمكن العميل من تحديد العوامل المؤثرة على المخرجات فعادة ما يكون هذا العميل واعياً بالمبادرة او البرامج الاخرى التي تؤثر على المخرجات عادة ما يكون القائمون بتطبيق او استخدام برنامج الموارد البشرية، على وعن كامل بالمؤثرات الاخرى التي قد تسبب التحسن في الاداء.

لأنها في نهاية الامر تمثل تأثير جهودهم وهي الجهود التي تمت مراقبتها وقياسها ففي بعض المواقف يشهدون التحولات السابقة في مقاييس الاداء ويحددون بدقة اسباب التغيير.

فب بعض المواقف قد يتمكن المشرفون من تحديد المتغيرات المؤثرة على الاداء ويفيد ذلك عندما يتكون المجتمع المستهدف من عاملين ليسوا على دراية كاملة بكافة المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على الاداء.

واخيراً قد يتمكن شاغلوا وظائف الادارة الوسطي والعليا من تحديد مؤثرات اخرى اعتماداً على خبرتهم معرفتهم بالموقف فربما راقبوا وحللوا المتغيرات من قبل هذا بالإضافة الى ان مواقعهم الوظيفة تدعم وتعزز مصداقية البيانات.

ان ما نقضيه من وقت في الاهتمام والتركيز على المتغيرات التي لها تأثير على الاداء يحقق للعملية درجة اعلى من المصداقية والدقة و حيث تتاح

الفرصة للخروج عن الاطار المحدد فيه النتائج بدون اشارة الى المؤثرات الاخرى.وهو الاطار الذي غالباً ما يقضي مصداقية تقديراً تأثيراً الموارد البشرية ويتيح لنا امكانية استخدام بعض الاستراتيجيات الموضحة في هذا الكتاب عن طريق تحديد المتغيرات التي يجب فصلها لإبراز مؤثرات برنامج وعمليات ومبادرات الموارد البشرية(عبد الرحمن توفيق ، 2007م)

ثانياً:- الاستراتيجيات العشرة:-

استخدام مجموعات المراقبة او المجموعات الضابطة ConterolGroasp تعتبر مجموعة المراقبة من اكثر المداخل دقة في فصل تأثير مبادرة الموارد البشرية ن حيث يتضمن هذا المدخل استخدام مجموعة تجريبية تشارك في برنامج الموارد البشرية ومجموعة المراقبة لا تشارك في البرنامج . مع مراعاة التطابق في تكوين المجموعتين قدر المستطاع.

وان يتم اختيار المشاركين في كل منهما بطريقة عشوائية تكوين المجموعتين وفقاً للشروط السابقة وتعريضها لنفس المؤثرات البينية يمكن ان تسبب الفرق بين اداء كل منهما الى مبادرة او برنامج الموارد البشرية.

تحسين الاداء في العمل من خلال الادارة الاستراتيجية:-

تحسين اداء العمل يعني انجاز الكثير وتحقيق افضل النتائج مقارنة مع الانجاز السابق يمكن ايضاً ان تعني الحصول على نفس النتيجة لكن في وقت اقل رئيسك قد يوفر لك بعض التوجيهات وبعض الدوافع لتحسين ادائك الوظيفي ولكن تذكر انك انت المسؤول عن تنفيذ الادوار والمسؤوليات الموكلة اليك بحكم وظيفتك والقيام بها بشكله جيد بإتقان.

1. **قم بالتغيير:-**

اذا كنت ترغب في تحسين نوعية العمل الخاص بك وتفسير الطريقة التي كنت تؤدي بها الاشياء النظر للأشياء من زاوية بمختلفة ابحث عن بدائل افضل او اسرع لإنجاز نفس العمل الشئالاخر الذي عليك القيام به هو التغير توجهك ان لا تستطيع ان تبقي كسول او غير منهم .

2. **حدد اهدافك للوظيفة:-**

بالإضافة الى مهمة ورؤية الشركة حدد اهدافك انت المهنية ذكر نفسك بالنتيجة النهائية لهدفك سوف يساعدك ذلك على التغلب على التكاسل والتباطؤ في العمل بصور ما هو شعورك وما هو وضعك عندما حققت اهدافك فكر في المديح التحديد والرضا والمكافئات المالية التي تتحصل عليها.

3. **كن في الموعد المحدد:-**

واحدة من الطرق لتحسين الانتاجية في العمل هو ان تأتي في الوقت المحدد ارباب العمل تنظر في عدد مرات التأخير عندما تقييم او مراجعة الاداء الانضباط يؤدي الى دقة العمل وفي المواعيد النهائية المطلوبة.

4. **صنع خطتك للعمل وحدد اولوياتك:-**

هذه نقطة هامة تحسين اداء العمل ادارة وقتك وضع خطة العمل الخاصة بك قبل بدء يومك دون اعداد ويمكن ان ليست انتباهك

بســـهولة وتشـــعر بالإرهـــاق والتـــوتر لإحساســـك ان العمـــل لا ينتهـــي تحديـــد الاولويات الخاصة بـــك حيـــث يمكنـــك ادارة وقتـــك فـــي العمـــل بشـــكل فعـــال والانتهاء من مهمتـــك فـــي الوقـــت المحـــدد يقلـــل شـــعورك بضـــغوط العمـــل والوقع في الخطأ نتيجة لذلك.

5. **حدد نقاط قوتك ونقاط ضعفك:-**

نقـــص المعرفـــة والاهتمـــام او المهـــارات هـــي بعـــض الاســـباب لعـــدم اتخـــاذ القـــرارات المناســـبة تحســـينها وبالتـــالي بتحســـين ادائـــك فـــي العمـــل عنـــدما تتعـــرف علـــى قـــدراتك ونقـــاط القـــوة لـــديك ركـــز عليهـــا واســـتخدامها لصالحك.

6. اهتم بالتفاصيل:-

انتبه للتفاصيل في كـــل مـــا تفعلـــه الســـعي للتميـــز بـــدلاً مـــن الـــرواة عنـــدما تكتب رســـالة او مـــذكرة تحقـــق مـــن عـــدم الخطـــأ فـــي قواعـــد النحـــو فـــي قواعد النحـــو وتجنـــب الاخطـــاء الإملائيـــة واللغويـــة علـــى قـــدر الامكـــان اذا اخطـــأت فـــي عمـــل أي شـــيء تعلـــم منهـــا وقـــم بتصـــحيحها والاهـــم لا تكررها مرة اخرى.

- **كن منظماً:-**

توضح الفوضـــى حولـــك انـــك غيـــر مـــنظم مكتـــب نظيـــف وارشـــيف مرتـــب تجعل راسك صافية واضحة وتحس انتاجيتك في العمل.

عند ما تضع كل شـــئ مكانـــه بنظافـــة سيســـهل عليـــك ايجادهـــا عنـــد الحاجـــة وتوفر بذلك للوقت والجهود.

- **حسن مهاراتك** تعلم كيف تحسن مهارات التفاعل مع الاشخاص ومهارات القيادة والاتصال هذه المهارات تساعدك في تحسين ادائك في عملك والحصول على تعاون زملائك وتوصيل رسالة لزملائك ورؤسائك او المرؤوسين مما يمنع سوء الفهم والمشاكل في مكان للعمل (ww.kenanonne.com1.5.2018).

- **كن مبدعاً:-**

ادرس وظيفتك وحاول ايجاد سبل لتحسين ادائك في العمل لا تتمسك بنفس الطرق القديمة في تنفيذ المهام التي عليك للقيام بها.

خذ زمام المبادرة لفعل شئ اكثر او احدث في ما تفعله لتعلم التكنولوجيات الجديدة التي يمكن ان تساعدك في جعل عملك اسهل.

- **كن عضو في الفريق:-**

كونك من فريق يحسن شعورك بالزمالة ويساعدك على الارتباط بالفريق عاطفياً.

سوف تكسب الشعور بالانتماء وتشعر بالسعادة مما يحسن مهارات التواصل والاجتماعية ليك.

- **اسال:-**

اسال عندما لا تعرف او لا تفهم شئ انه لا يجعلك تبدو غبياً انه يدل على انك مهماً ومستعد للتعلم.

- **حل المشكلات واتخاذ القرارات:**

اظهر مهاراتك في حل المشكلات واتخاذ القرار سيري زملائك ورؤسائك ان لديك مهارات قيادية قدرتك على حل المشاكل ستجمع زملائك حولك طلباً للمساعدة مما يشعرك بأهميتك وثقتك بنفسك.

قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة:-

يعد قياس الاداء الاستراتيجي المرحلة الثانية في عملية التقويم ، حيث يتم قياس الاداء الفعلي بمقارنة بالأداء المعياري ولان من بديهيات معرفة وضع مالا بدء من تحديد احد اتجاهاته دون الولوج في النسبي والمطلق.

ويفيد" قياس الاداء كونه طريقة مساعدة في تفكير الاستراتيجية حيث لتحذير الادارة الاستراتيجية اتجاه الخطر ووضع الحل الاستراتيجي المناسب لها وبالتالي مساعدة المنظمة في توجه نحو اهدافها.

وقد وضع هذا العدد "اكوف "32"" ثلاث مسافات لفلسفته في التحليل الفجوة للأداء حددها بالإشباع والمثالية والتكليف حيث عني بالصيغة التي يمكن تحقيقها وليس بالصيغة المرغوبة في محاولة تجنب الصراع وتمكن من احتواء التغيرات البيئة بما يكفي لتلاقي كل ما يمكن حدوثه وهو غير متوقع من شانه ان يتعارض مع تحقيق الاهداف.

اما المثالية فيعني بها ان ينظر "المدير الاستراتيجي" الى عمله نظرة مختلفة عن ما هو مطلوب ويهدف دائماً الى اختيار افضل الامكانات لعمل الفعل المطلوب من خلال استخدام الاساليب العملية والعلمية ولابتعاد عن الاهداف

الوصفية التي لا يمكن تحقيقها لعدم وجود القدرة بتحديد المشكلات واخذها بالحسبان.(هشام ، 2010م)

اما التكليف:- هذا يتضمن المتقاعدة اساسه ان القيمة الاساس هي بصياغة الاستراتيجية ذاتها لوجودها اكثر من درجة اهمية تتدرج على وفقها الاهداف فعلي "الادارة الاستراتيجية " ان تهيئ بدائل موقفه يمكنها من تغطية الاحتمالات المحسوبة جميعها من خلال تحليل البدائل الاستراتيجية.

من هنا ، بين ان قياس الاداء التحكم فلسفته مسافات تتركز في احكامه واشكاله وهي كما يلي:-

1. **احكام قياس الاداء :-**

يتم عملية قياس الاداء الاستراتيجي بناء على قواعد تقرب الى البديهيات المنطقة ، فقبل كل شئ ينعي ان يكون الاداء الفعلي ترجمة فعلية الاداء المعياري حيث لا يجوز ان يختلف او يفترق ، فاذا كان المعيار الاداء كمياً في نوعية لأنه بهذه الصورة سوف يصعب على المدير الاستراتيجي . المقارنة بين الاداء المعياري ولانحرافي.

ومن هنا، تمكن اهمية قياس الاداء كونها خلوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الاخيرة المرغوبة او مدى تطابقها معها. وقد اكد "ليكرت" في نظريته المعدلة على ضرورة القياس المستمر للنتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف (128/87).

2. اشكال قياس الاداء:-

تأخـــذ عمليـــة التقـــويم اشـــكالاً مختلفـــة كالملاحظـــة الشخصـــية او الادارة بالاستثناء او الادارة بالأهداف والنتائج ومنها ما يأتي:-

1. الملاحظة الشخصية
2. الادارة بالاستثناء
3. الافق الزمني المناسب للاستراتيجية
4. القدرة على العمل الاستراتيجية.

3. وضع المعايير:-

ويهـــدف تقـــويم الاســـتراتيجية يعمـــل مفكـــرو الادارة علـــى وضـــع الاســـتراتيجية تكتشـــف الاداء المرغـــوب تحقيقـــه علـــى موجيهـــاً يـــتم قيـــاس الاداء الـــذي يبـــين مـــدى التطـــابق بـــين الاداء المعيـــاري والاداء الفعلـــي بصورة كمية او نوعية.

4. ويعبر عـــن المعـــايير الكميـــة بصـــورة رقميـــة وتتســـم هـــذه بكونهـــا محـــددة ومنها معايير الوقت والمعايير المالية.

حل المشكلات واتخاذ القرار

اظهر مهاراتك في حل المشكلات واتخاذ القرار

سيري زملائـــك ورؤســـائك ان لـــديك مهـــارات قياديـــة قـــدرتك علـــى حـــل المشـــاكل ستجمع زملائك حولك طلباً للمساعدة مما يشعرك بأهميتك وثقتك بنفسك.

- **اهتم بحصتك:-**

اذا كنت جسدياً وعقلياً وعاطفياً مرهق او ضعيف ، لا يمكن تحقيق ذروة الاداء وراعي صحتك تناول وجبات متوازنة ومارس الرياضة بانتظام واعمل على تحقيق التوازن بين العمل والعائلة والحياة الشخصية.

تأكد من حصولك على ما يكفي من الراحة والنوم والترفيه خارج العمل بحيث يمكنك تجنب التعب او الارهاق وترفع من مستوى التركيز على حياتك المهنية (نبيهة جابر ، 2013)

- **احب ما تفعله:-**

هذا اهم عنصر لتحسين اداء العمل احب عملك اذا كنت لا تحب عملك ، فانك لن تشعر باي دافع للعمل. سوف تضيع ساعات العمل الخاصة بك على اشياء غير منتجة مثل تصفح الانترنت ، قواءه رسائلك البريد الالكتروني التحدث مع زملائك او النميمة.

لا تلوم صاحب العمل بدلاً من ذلك لوم نفسك واعرف لماذا تكره عملك وتتصرف بهذه الطريقة عند ما تحصل على الاجوبة غير نفسك او غير وظيفتك.