

مقدمة :

بسم الله فاطر السموات والأرض خالق الحب والنوى نحمدك ربي علي جميع النعم التي أنعمت بها علينا من عقلا مفكر ولسانا ناطقا للتعبير هذا البحث الذي نتناوله من الأبحاث التي لها صدي كبير في حياة العاملين ولذلك سوف نعرض لكم بعض المعلومات التي وفقني الله علي جمعها في هذا الموضوع كما أتمني أن ينال هذا الموضوع رضاكم فنبدي بسم الله الموضوع وهو اثر التخطيط الاستراتيجي علي إدارة العاملين أن هذا الموضوع من الموضوعات التي ناقشها الكثيرون في كتاباتها التي تكلمت فيها الأقلام العديد من المرات ولكل منهم طريقة في سرد الموضوع .

أما بالنسبة لي فسوف نقوم بعرض هذا الموضوع من وجه نظري ورؤيتي المتواضعة بالموضوع التي ادعوا الله أن تكون محل ثقتكم وان يتم العرض بطريقة سلسلة تمس قلوبكم وعقولكم .

تواجهه معظم المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات ضمن الأوضاع الاقتصادية العالمية من ظهور تكتلات ومنافسة دولية مما يستوجب علي هذه المنظمات أن تتبع أسلوب التخطيط الاستراتيجي الكلي علي مستوي المنظمة لان التخطيط مهم من روافد تنمية الموارد البشرية وباعتباره حجر الأساس لأي تنمية منشودة في أي مجال .

يهدف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لدفع كفاءة أداء العاملين من خلال التدريب والتأهيل وصولا إلي الجودة الشاملة .

ولكن نجد إن هنالك عدم اهتمام الإدارات العليا للإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها وإسهامها في العمل بكفاءة غير رسم السياسات والمسارات الصحيحة مما يستوجب استخدام استراتيجيات لإدارة وتنمية الموارد البشرية تتناسب مع الأهداف الموجودة.

مشكلة البحث :

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه علي أدبيات التخطيط الاستراتيجي و مستوي أداء العاملين أنه بالضرورة معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي علي أداء العامل في المؤسسة وقد تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات ؟

- وما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء في المؤسسة ؟
- وما هي المعايير المستخدمة في ذلك ؟

- والي أي مدى تسعى المؤسسة إلي رفع كفاءة الأداء ليصل إلي غاياته المنشودة؟

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من كونه يمثل احدي المحاولات لدراسة اثير التخطيط الاستراتيجي علي أداءها كما تأتي أهمية البحث من كونه مهم في إثراء المكتبة العربية في السودان ويساعد متخذي القرار في المؤسسات المختلفة .

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

١/ معرفة مفهوم التخطيط الاستراتيجي

٢/ تقديم رؤية لتطوير وتنمية مستوي الإدارات في الشركات .

٣/ معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء للعاملين .

فروض البحث :

١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء العاملين .

٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات .

٣/ توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة .

منهج البحث :

اعتمد الباحث علي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي .

مصادر بيانات البحث :

تنقسم مصادر المعلومات في هذه الدراسة إلي نوعين .

١/ مصادر أولية

١/مصادر ثانوية

مجتمع البحث

شركة اسمنت بربر

حدود البحث :

١- حدود زمانية : ٢٠٢٠ – ٢٠٢١ م

٢- حدود المكانية :

مصنع اسمنت بربر.

هيكل البحث

يتكوم من ثلاثة فصول

الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته ومقوماته

المبحث الثاني : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الإستراتيجية ومحاور التخطيط

المبحث الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي ومقومات والتحديات التي تواجهه

الفصل الثاني : الأداء

المبحث الأول : تعريف ومفهوم الأداء

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء

المبحث الثالث : مشاكل تقييم الأداء

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن شركة اسمنت بربر

المبحث الثاني : الهياكل التنظيمية للشركة

المبحث الثالث : مناقشة وتحليل نتائج المقابلة

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته ومقوماته

المبحث الثاني : العلاقة بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومراحل ومعايير التخطيط

المبحث الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته والتحديات التي تواجهه

المبحث الأول

مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

يأتي مصطلح الإستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا في الشركات والمنظمات بأعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض نتائج مرغوب في تحقيقها علي مستوي المنظمة ككل ومثل هذه النتائج يمكن في النهاية بلورتها في كلمات أساسية، وهي الربحية، النمو، والبقاء والإدارة الإستراتيجية تعتبر من أهم الأفكار والفلسفات الإدارية الحديثة التي تساعد علي بناء قدرات إدارية متميزة دفعت بأداء الكثير من الشركات إلي الأمام والتقدم وخاصة في الشركات وولية النشأة أي عديد القوميات تنطوي الإدارة الإستراتيجية علي العديد من المفاهيم الأساسية رأينا أن نحاول بلورتها في هذا الفصل حيث ينطوي علي التعريف بالإدارة الإستراتيجية والتكليف الاستراتيجي وإرهاصات الإدارة الإستراتيجية نتائج الإدارة الإستراتيجية. (١)

الجزور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي ولها عدة مراحل

المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في القلب البشري انشقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي (STRATEGIC) والتي تعني علم الجنرال وهي مكونة من ثلاثة أبعاد ثلاثية :

١/ الجنرال : وهو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق المناسب لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص .

٢/ الجنرال هو الشخص الذي يتصرف ويعلم أن هنالك قوة أخري من المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف وفي اتخاذ القرار .

١ / عبد المطلب عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات ، بيروت ، ط ١/ص ١٧

٣/ الجنرال : هو الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهو يدرس خطته وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في الأوقات المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة (١)

المرحلة الثانية : مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية :

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية ابتداء من خمسينيات القرن العشرين علي يد رجال أعمال وعلماء الإدارة ، وذلك نحن مسمي إستراتيجية الإدارة من الفترة ما بين ١٩٦١-١٩٦٥ استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي من وزارة الدفاع الأمريكي وحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي في ذلك الوقت قنروت جونس إلي إصدار توجيهات في شهر أكتوبر ١٩٦٥ م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل من الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة وفي نفس الفترة الزمنية أدخلت اغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم السياسات الإدارية ، وظل كذلك إلي إن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات ثم غير مفهوم الإدارة الإستراتيجية حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلي كل من ارويا والدول النامية .

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الستينيات وفي عام ١٩٧٦م عرض وهليني وهنجر مفهومها للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث اجري وانتهينا فيه إلي نموذج شامل للمفهوم (مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

وجاء كبر وترجو بفلسفة الدفع إلي مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة والأهداف والوحدات المكونة من الأخذ في الاعتبار إن الأهداف الشاملة تعبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة **STRATEGIC COMPREHENSIVE** وأهداف الوحدات المكونة لها.

ثم جاء الأستاذ اومايا واصدر كتابة العقل الاستراتيجي الذي احدث نقلة كبيرة في تطوير المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام ١٩٨٠ وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية جون تومنيستون حول تطوير الوعي الاستراتيجي **STRATEGIC AWARENESS** وانطلاقا من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة

١/ حسن محمد احمد مختار . الإدارة الإستراتيجية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، دولة النشر جمهورية مصر العربية ط

المرتبطة بصياغة الإستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف.

وفي نفس العام ١٩٩١ اصدر الأستاذ لنتر اوهامي مع مجموعة من العلماء كتابا بعنوان الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي توصلوا إلى إن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية يعني إن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب علي المنافسين وقالوا تتركز فكرة الإستراتيجية المعاصرة علي صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد علي جوهر الاختصاص لتأكيد استمرارية النمو والتطور وضمن البيئة العالمية الجديدة (١)

تعريفات التخطيط الاستراتيجي STRATEGIC PLANNING

تعني التخطيط يتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات من المستقبل نسبة الأثر علي فهم وأدراك التدريب، ولكم أذي اختلاف عالية م إما دام التخطيط استراتيجيات فنجد اهتمام المدربين يصبح متزايدا وتعد الفترات الزمنية والتخطيط اكبر نسبيا، الموارد والكميات المطلوبة بأكبر الحجم والقيمة (٢)

تعريف آخر :

هو جوهر الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية وإعدادها بعمليات التحليل البيئي الخارجي و الداخلي مما يمكنها من الوقوف علي القوة و التهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ويساعد في عملية الاختيار الاستراتيجي (٣)

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة **MISSION GRISION** في الأجل الطويل مستندة في ذلك علي ما تشكله من ميزات تنافسية **ADVANTAGE COMPETITION** وتعمل المنشأة من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية

١ / حسن محمد مختار، مرجع سبق ذكره، الإدارة الإستراتيجية، ص ٧

٢ / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال (الشركة العربية المتحدة تسويق التوريد) ط ١، ٢٠١٠م.

٣ / عبد المطلب عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال مرجع سبق ذكره - ص ٧٧

ارتباطها بالقوة والضعف التنظيمي WEAKNESS STRENGTHS
وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (3) STAKEHOLD

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القدرات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

أهمية التخطيط الاستراتيجي :-

يعد التخطيط أهم وظيفة يمارسها القادة في قيادتهم لمنظماتهم ، ويتوقف عليها دخولهم أو خروجهم من منازل التاريخ لأن عناصر من الوظيفة تقع في صلب مهارتهم

ومنذ القدم أدرك القادة الفلاسفة أهمية فقد انتبه الاسكندر المقدومي للأهمية التخطيط عندما أكد إن علي القائد إذا كان له قضاء ساعتين من قتال إن يصرف مائة ساعة قبلها من الاستخبار والتدقيق المستلزمات والوسائل .

على صقل وتكريس مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتكرار استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية.

يمكن أن يصنف بطريقة أخرى مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي في أربعة أساسية هي :

صياغة التخطيط STRATEGIC FORMULATION هو إطار تفكيري يشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة منظمة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهداف اختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتقييم المرغوب فيه للمنظمة ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها بمواجهة تهديدات أو فرص البيئة اخذ في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة المثالي في المستقبل أن التفكير الاستراتيجي لشلل المنظمة وتصور توجهات مسار المنظمة في المستقبل.

التخطيط يعتمد أساساً على التنبؤ بالمستقبل والاختيار من بين البدائل والتحديات مقدما مما يجب عمله والإجراءات اللازمة لتنفيذ متى وكيف يتم تنفيذها.

صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي يعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غايتها ومن ثم فهي ترسم رسالة وتحدد كميتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات للبيئة الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص التعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف.^(١)

السبب في ذلك يكمن فيما يؤمنه فرص يحصل عليها من المفاجأة التي يتدرج من اختيار المجهول والطرق تبدأ المؤلفه ، ليس المعلومات التي تحقق الإستراتيجية غير المباشرة من جانب آخر كما عمل القائد ماتبال بذلك (٧،٣١٤) .

وتواصل اهتمام المفكرين بوظيفة التخطيط وتعدد تعريفهم له إلا أنه لم يخرج عن دائرة كونه قرار صعب مدروس للوصول إلي هدف محدد لانطوائه علي عناصر دراسة الموقف أو المشكلة وتحدي البدائل واختيار فضلها واستشراف النتائج أما كاست وروز تيريج حد التخطيط علي انه تحديد مسبق لما يراد عملة وللكيفية التي يتم بها انجازه كونه أن نهاية التخطيط في صناعة القرار (٤٣،٢٧٠) .

في ذات الاتجاه يعرف (رو تيديك) التخطيط علي انه الإجراءات المستمرة لتحقيق الأهداف والغايات التي ترغب المنظمة في تحقيقها (١٠٤،٤)

وفي حين عرفة (كونتر وزملاء) علي انه عملية تهدف إلي انجاز هيكل متماسك ومتناسق من العمليات لتحقيق أهداف محددة كونه يمثل مراحل متعاقبة مترابطة (١٠٣،٨١)

مكونات التخطيط الاستراتيجي :-

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط في تحديد رؤيته ورسالة المنظمة وقيمتها وأهداف الإستراتيجية تتم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تتم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ثم القيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة تم دراسة هذه البدائل واختيار احدها أو بعضها ويعقب ذلك

١/ جلال عذب وشركاؤه، الإدارة الإستراتيجية ، ط١ د.ت.، ص ٤٢٠.

تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة. (١)

مكونات التخطيط الاستراتيجي

. وضع الإطار العام الإستراتيجية

. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنطقة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .

. تحديد الأهداف والغايات .

. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما

. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة

. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية .

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة

- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتغيير الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة والتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية . (٢)

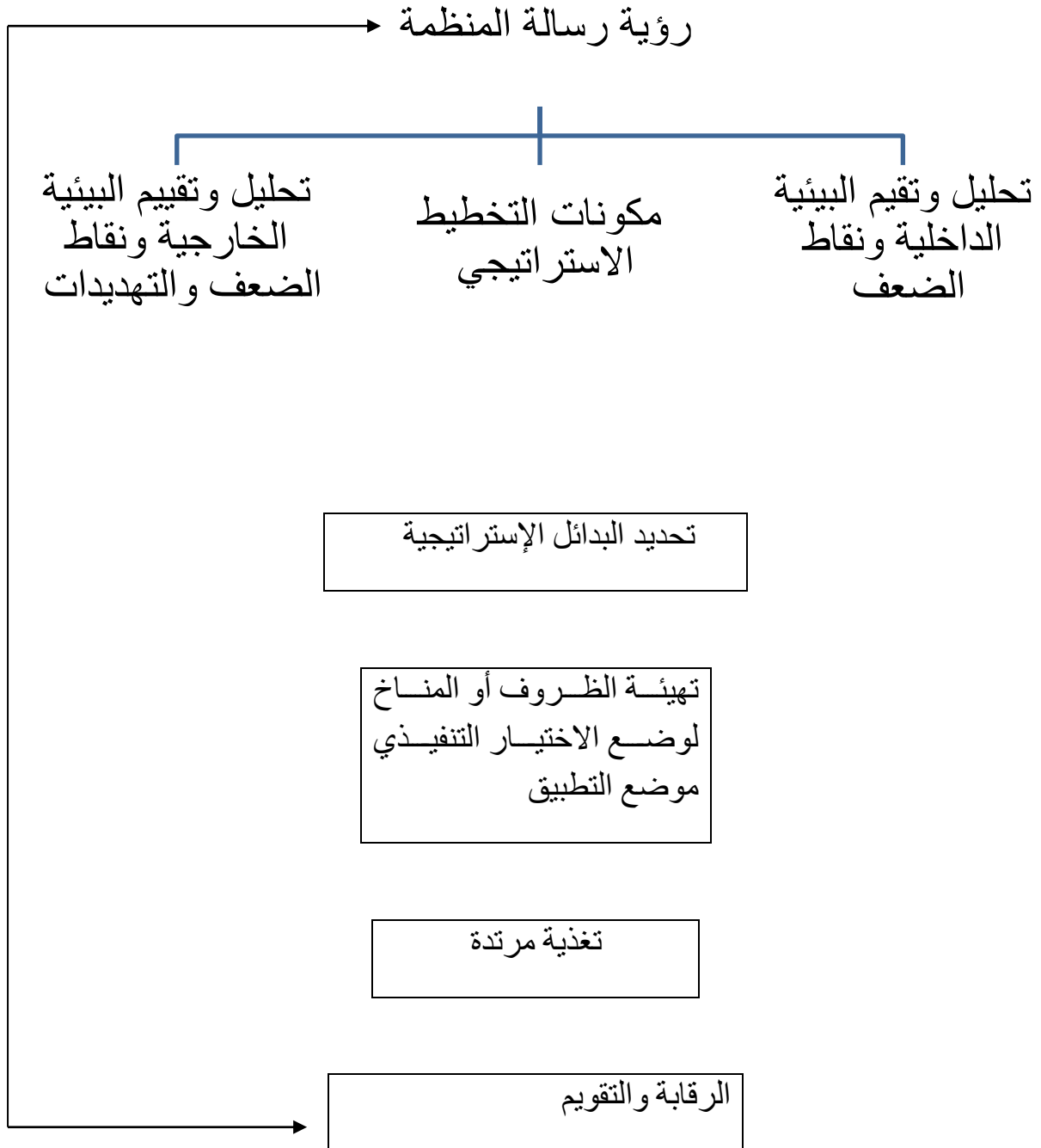
١ / هاشم عبد الله الغريدي / الإدارة الإستراتيجية / الفلاح للنشر والتوزيع ط ١، ص ٤٤-٤٣

٢ / الدكتور بلال خلق السكارتة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع التاريخ النشر ٤٥٠_ ٢٠١٤، الطبعة الاولى

٢٠١٩-١٤٤٠ هـ ص ٧٢-٧٣

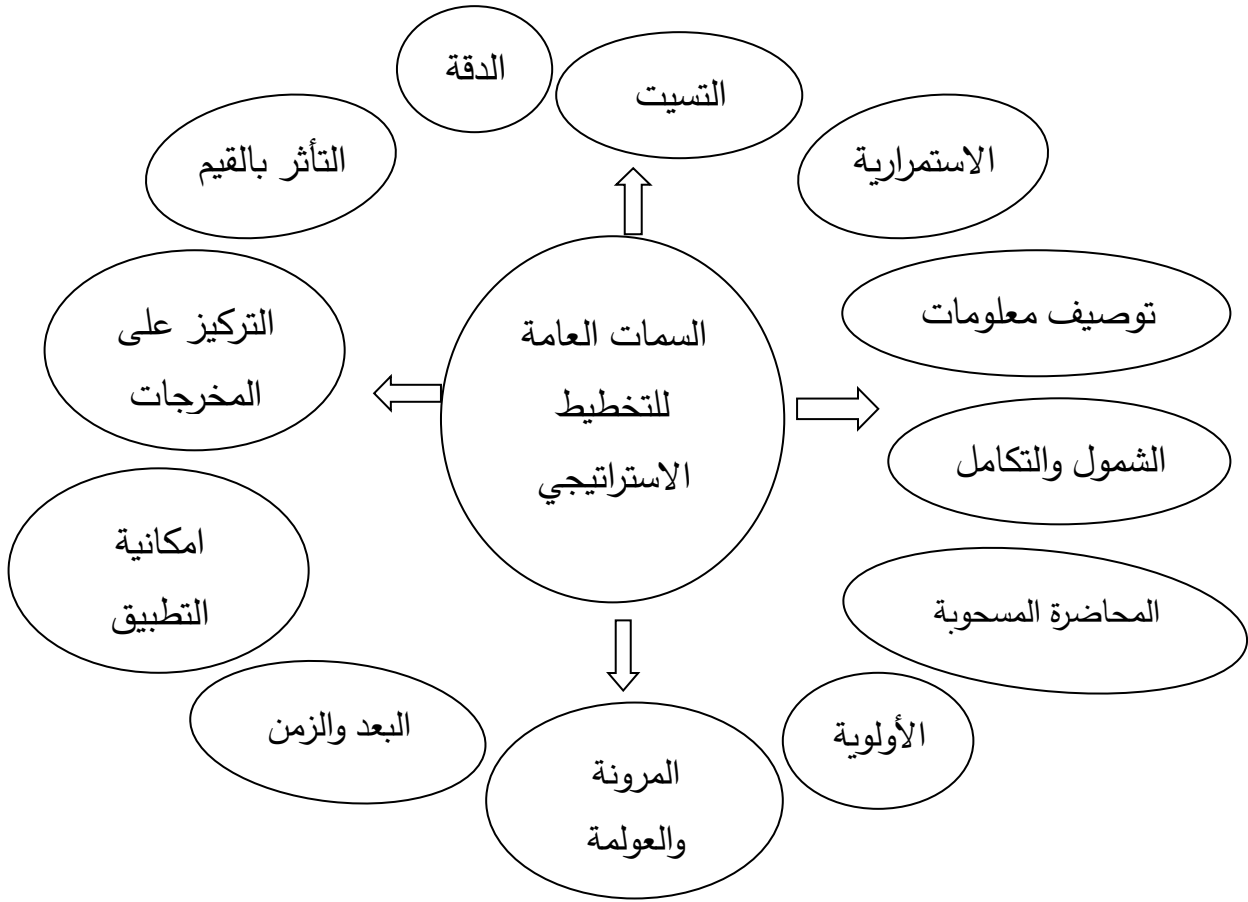
شكل ١/١

مكونات التخطيط الاستراتيجي (١)



١ / محمد عبد الوهاب الفشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، شركة الجلال للطباعة، ص ٤٤ .

شكل ٢/١



يقوم التخطيط علي عدة مقومات أساسية أبرزها ما يلي :-

١/ توفير المعلومات حيث لا يمكن بناء تخطيط علي أسس علمية دون توافر المعلومات اللازمة كبناء

٢-التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة

٣- الدقة في رسم خطة اللازمة وفق الإمكانيات المادية والبشرية

٤- الوقوف علي القيم والعادات ومراعاتها ومدى تأثيرها علي نشاط المنظمة

٥- التركيز علي المخرجات

٦- أن ترسم الخطة وفق بعد زمني متدرج

٧- أن تتمتع الخطة بالمرونة والحركة وفق الظروف البيئية الداخلية والخارجية

٨- أن تنقسم الخطو وفق أولويات

٩- أن تتضمن الخطة نوع من المخاطرة المحسوبة

١٠- أن تتميز بالشمولية والتكامل

١١- أن تتمتع الخطة بالإستراتيجية (١)

١ / محمد عبد الوهاب العثماني ،الدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية شركة الجلال ص ٤٦ ، ٥٠٠

المبحث الثاني

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية

يمكن القول أن العلاقة بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة متداخلة وبقية تحديدها فان من الأفضل اللجوء إلي تعريفها وتحديد خصائصها لكي يتمكن من خلال ذلك التواصل إلي التميز ما بينهما فقد عرفنا بدور سياركس (١١٤) التخطيط بأنه (استغلال منظم لمجموعة الموارد لتحقيق أهداف كمية ضمن مدة زمنية محددة ، غير انه منهجها نظاما للقرارات الإستراتيجية ويؤمن تحسين التنسيق ونجاح التنويع واستغلال امثل للموارد والتوقع للتغيرات التكنولوجية .

ويجد تايلور وزميلة أن التخطيط الشامل يعتمد علي الإستراتيجية العامة ثم يميز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي أتي حيث يري أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الإجراءات لتوجيه التطوير المستقبلي ويتسم بمبادئ مهمة كالمدي البعيد للخطة ووضع أهداف من قبل القيادات العليا والنظامية والشمولية (١)

ويساعد التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا علي التوقع وتقليل تأثير التغيرات السريعة في بيئة الأعمال من جانب والحصول علي الفرص التي تنفرد ذات البيئة من جانب آخر .ومن ثم يحاول تايلور وزميلة أن يميز بين التخطيط الاستراتيجي ، والإدارة الإستراتيجية من حيث إن الأول لا يجيب إلا عند جزء المشكلة بينما تقترح عدة من الطرق التي يمكن للتخطيط الاستراتيجي تطويرها باتجاه الفرض .

إما قاموس ويبستر فيعرف الإستراتيجية علي وفق مداخله بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي /والتخطيط علي أنها (فن) تخطيط واستخدام الخطط باتجاه هدف مقبول (١١٧/١١٥٠) /وتبين من هذا التعريف كما يؤكد البعض من الباحثين في الإدارة ومنهم (كونتروزملاء) ، علي تدرج المستويات التخطيطية ضمن هرم واحد إيطاره العام والتخطيط بتدرج المستويات تبدأ من الفرض أو الرسالة نزولا إلي الأهداف ثم الإستراتيجية ثم الإجراءات والأنظمة ثم البرامج والموازنات (١٠٥/٨٠)

أما قاموس توسي فيدرجها ابتداء من الأهداف نزولا إلي الافتراضات ثم الاستراتيجيات (١٢٦/٤٨٨) (١)

١ / هاشم عبد الله الغريدي ، الإدارة الإستراتيجية ، الفلاح للنشر والتوزيع الطبع ص ٣٣٠-٣٤٠

مما تقدم يتبين وجود أكثر من اتفاق علي وقوع الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في قلب التخطيط .

ويشير شتاينز إلي أن التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة العمود الفقري الذي يقوي الإدارة الإستراتيجية وغيرها من خلال مستواها في أنها تقع في قمة الهيكل التنظيمي فقط وعداها يعود إلي إدارة العمليات .

فالإدارة الإستراتيجية توفير الدليل والاتجاه وحدود إدارة العمليات (١)

أما موسي فيبين أن التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الإدارية التي تتوزع إلي استراتيجي يمارس من قبل الإدارة الإستراتيجية وغير الإستراتيجية يمارس من قبل إدارة العمليات وإدارة التكتيك (١٠/٦٤)

ويعرف شتاينر التخطيط الاستراتيجي بان الإجراءات الرسمية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتختلف الإجراءات من منظمة للأخرى ،وتتكون من مراحل هيكلية ومراجعة ومتعاقبة (١٠/١٠٩).

و يتبين من هذا التعريف القشاية بين مراحل عمليات التخطيط سواء أن كان تخطيط عام أم تخطيطا استراتيجي لأنه تفحص عملية التخطيط الاستراتيجي يتبين أنها نحتاج بذاتها إلي تخطيط ويتم ذلك عن الطريق التصوير ووضع الأهداف قياسا بالموارد المتاحة وظروف البيئة الخارجية وتم وضع بدائل واختيار الإستراتيجية والبدايل الأمثل.

وقد اعتمدت العسكرية الأمريكية خمس مراحل للتخطيط الاستراتيجي ابتداء من تحليل التفاصيل للحالة وللحاضرة ثم الرؤية لحالة المستقبل المرغوبة ثم التطوير الأهداف بموجب الواقع ثم التحليل اثر التغيرات علي كل عناصر الخطة وانتهاء بوضوح التفاصيل الخاصة بالهيكل خلال تبادل الحالات وبناء علي ما وجده مفكروا إدارة التخطيط العملية للتخطيط كونه عبارة عملية فكرية تنتقل بحركة مدروسة بانسجام مع الواقع التطبيقي بحيث تنسيقيه بالتحليل وتصور المعالجات بنظرة متجددة ومتطورة تنطوي علي الإبداع والمعالجات والتمائل لكل جديد وتتطلب هذه العملية حملة استفادة من القضايا الأساسية في التفكير والعمل يقع في المقدمة منها الهدف المطلوبة تحقيقه ثم تحديد الوسائل المستخدمة علي أساس المتاح منها وما يمكن تطويره ثم تحديد الظروف الموضوعية المبدئية سلفا^(١)

١ / هاشم عبد الله الغريدي ، الإدارة الإستراتيجية ، للنشر والتوزيع ط ١ ص ٣٤ .

*مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة :

والتي يتضمن القيام بدراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما للاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، ويتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية وهي :

-الفرص المتاحة علي البيئة الخارجية

- المخاطر في البيئة الخارجية

- عوامل القوة في البيئة الداخلية

- عوامل الضعف في البيئة الداخلية

*مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة

*مرحلة التنفيذ

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات التنفيذية المختلفة .

*مرحلة الرقابة الإستراتيجية .

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها وان الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة علي التنفيذ. (١)

• مراحل نلخصها عن عملية التخطيط الاستراتيجي .

١ / الدكتور بلالخلق السكرتة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المرة للنشر والتوزيع ط١، ٢٠١٩-٢٠١٤ هـ، ص ٧٣، ٧٢.

-مرحلة تحديد وإظهار الأهداف العامة

يتم إظهار النهايات والغايات التي يراها المسكرون كجمال عمل المؤسسة وهي عناصر التي يتم تحديدها بعدة طرق وتدخل عدة طرق لها دور ووجود في المؤسسة

-مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها :-

تتضمن المرحلة دراسة المحيط من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها علي المؤسسة ،حيث تشخيص مؤسسة لمحيطها سواء مباشر الموسع يسمح لها بتجديد وضعيتها تجاه المنافسين .(١)

مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى :-

مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد علي أساس المالي إعداد و تنفيذ الموازنة السنوية ويتكون من الأهداف المالية من الإيرادات والتكاليف

المرحلة الثانية :-

مرحلة التخطيط الذي يستند علي التبعو لسنوات عديدة قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثير علي المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد والحكمة في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة(١)

المرحلة الثالثة :-

مرحلة التخطيط الموجة خارجيا إلي محاولة فهم حقيقة الواقعية وظواهره بالاعتماد المحوري علي التحقيق بالأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها

المرحلة الرابعة :-

المرحلة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط والاستراتيجي وتنقسم تلك المرحلة بالمواصفات الآتية :-

١/ عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية

١/ مصطفى احمد عبد الرحمن ،التخطيط الاستراتيجي ،الاسكندرية ،دار التعليم الجامعي ٢٠١٥ ،ط١، ص ٢٤، ٢٥.

٢/ عملية التخطيط المكتشف العميق والمرن والخلاف
٣/ وجود القيم المساعدة أو المساندة بروح الفريق والاتصال المفتوح بقية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة .
محاور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات :-

أن عملية وضع خطة إستراتيجية للمعلوماتية تهدف بشكل رئيسي إلي تحقيق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطورها بما يحقق أهداف المنشأة من المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة فالهدف من بناء نظم المعلومات وهو يساعد المنشأة علي تحقيق أهدافها ، وبدون التخطيط بعيد المدى فان تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المخطط لها (١) .
أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبيا ولا يتضح للكثيرين ، أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة ولكن وضع خطة إستراتيجية معلوماتية وإتباع مفهوم علمي سليم في التطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن الله تعالى الأهداف والمتطلبات للمنظمة وتطوير خطة إستراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل .

بصفة عامة يتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية لأي منشأة للدراسات التالية:

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
 - دراسة الإستراتيجية العامة للمنشأة وخططها المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري ، خطة تنمية البشرية، خطة الموارد المالية).
 - تحديد تنظيم المعلومات المطلوبة للمنشأة وتحديد أولوية النظم.
 - دراسة خيارات وبدائل التقنية المخالفة.
 - دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
 - دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنية الحاسوب في المنشأة.
- تشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية ثلاث محاور رئيسية هي:

١/ صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية.

٢/ تنفيذ الخطة الإستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.

٣/ متابعة وتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. (٢)

١ / خضر مصباح اسماعيل الطريقي . الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص ٣٨ .

٢ / المرجع السابق نفسه ، ص ٣٩

المبحث الثالث

أنواع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته والتحديات التي تواجهه

أنواع التخطيط الاستراتيجي :-

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي :-

١- التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المنظمة :

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى و الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل مع المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها وكنا عالية (الإستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة الإدارة وتضع نصب عينيها علي أهداف المشروع كله وعليه يتأثر المشروع كله بما وعادة طبيعة عمل المشروع من المنتجات وعمليات وأسواق و مستهلكين كما تنصب علي عمليات توزيع الموارد بصفة عامة علي هذه المجالات وعلي التكامل بين إدارة المشروع وتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلي انجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستنبعه النمو من خلال ثلاثة أسئلة (١).

ا/ هل يجب أن نتوسع أم نتقلص أم نستمر في عمليتنا دون تغيير:

ب/ هل تذكر نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوع وكل التطوير الداخلي أم بائري لو اردنا النمو والتوسع فهل تقوم بذلك عن خلال التطوير الداخلي أم من الإستراتيجية العامة ؟ وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية :

أ- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ؟

ب- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها في أذهان أفراد المجتمع

ت- ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟

١/ بلال خلف السكارنة ، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار النشر المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان تاريخ النشر ٢٠١٤ ص ، ٤٣ - ٤٦

ث- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلي تحقيق أغراضها ؟

وتسعي المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مجموعة من الأهداف التي تشتمل في الآتي :-

أ- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها

ب- تحديد الرسالة للمنظمة في المجتمع .

ت- تحديد المنتج والسوق في المنظمة

ث- تخصيص الموارد المتاحة علي الاستخدامات البديلة

ج- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة

٢/ التخطيط الاستراتيجي علي مستوي وحدات الأعمال الإستراتيجية وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتنتشر في أغراض المنظمة ككل وتظهره هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من الإيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي الفترة المتوسطة الأجل في اغلب الأحيان من سنة إلي ثلاثة سنوات كما تسعي الشركات ذات خطوط المنتجات أو الأعمال من اجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق وان الإدارة في هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لمسئولين أساسيين هما :-

أ- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها علي أفضل منتجاتنا أو وحدات إعمالنا للتأكد من أنها سوف تستثمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق ؟

ب- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة ، والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا

٣/ التخطيط الاستراتيجي علي المستوي الوظيفي

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعللي كل مدير مسئول عن احدي هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه .تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينية الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من اجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية .(١)

وعرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة .فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي علي مستوي وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهلم جرا وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطار عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكار أساسية إلي تلتزم بمجموعة من السياسات العامة .وان التوجيه الرئيسي لأي إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية الشركة إلام أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة يجب أن ينبع من إستراتيجية الوظيفة لا يجب أن تؤسس أو تبني علي مجالات جيدة مميزة في الوظيفة ذات العلاقة -مثال ذلك التسويق، التمويل، التصنيع، والموارد البشرية (٢)

١/ دكتور بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره ص ٤٦-٤٧

٢/ المرجع السابق نفسه ، ص ٤٧-٤٨

أنواع التخطيط الاستراتيجي

أيضا هنالك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط علي ضوءها علي النحو التالي:-

-أولا :حسب الأساس الزمني

*ينقسم التخطيط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلي ثلاثة أنواع

* التخطيط قصير الأجل

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا يزيد عن سنتين في أطول المجالات وغالبا تكون الفترة المحددة واحدة فقط أو اقل ،وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلي معالجة الأزمات الطارئة التي تستثمر لمدة قصيرة والتغلب عليها وغالبا يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام يقصد حل مشكلة قائمة بذاتها.

٢/التخطيط متوسط الأجل :

هو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاثة وخمس سنوات أما المدى المؤلف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات ويقصد بالتخطيط -متوسط الأجل .

● التخطيط طويل الأجل :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلي وضع خطط فترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمسة سنوات إلي عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنسيق بمشاكل المستقبل واخذ ما في الحسبان .

*ثانيا حسب الأساس الوظيفي

هنا نقسم التخطيط إلي ثلاثة أنواع

١/ التخطيط التطويري

ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتقصير المصارف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العلمية الحديثة وانجاز مهمة من اجل رفع مستوي الإنتاج والأداء الوظيفي للموظفين .

*التخطيط التنظيمي .

ويتعلق بوضع الهيكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة وحداتها الإدارية .

٣/ *التخطيط البشري

ويشمل الدراسة التحليل والتنمية الشاملة للقوي العاملة في المنظمة كما وكيفا وتنمية القدرات الفردية وضع الجداول النسبية الإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية في القوي البشرية علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.(١)

ثالثا : حسب الإدارة

ويشمل من المعيار نوعيين من التخطيط وهما :-

١/ التخطيط المركزي :

يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة –

٢/ التخطيط اللامركزي

يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية علي مستوي الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية بمشاركتها في ذلك غالب السكان المليون بالتحديد المجموعات المستهدفة .

١/ مصطفى احمد عبد الرحمن ، التخطيط الاستراتيجي ط /الدولة مصر ،دار التعليم ط ٢٠١٥ ،ص ١١-١٢

رابعاً :- حسب الإطار

ويندرج تحت كل من :

١- التخطيط العام

يركز هذا النوع علي القضايا الإنسانية ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ

٢- التخطيط التفصيلي

يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر علي الجوانب النظرية بل يتعدى ما إلي النواحي التطبيقية ، فمثلا يركز التخطيط العام علي زيادة الإنتاج كخط عريض .

خامساً حسب مدي تأثيره .

وتجد وفق هذا المعيار نوعين من التخطيط هما :-

١/ * التخطيط الاستراتيجي :

هو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف في ، ويمتاز من التخطيط بالثبات وعدم التغيير .

٢/ * التخطيط العملي :-

ويسميه البعض التخطيط الفني أو التخصصي ، ويوضع لمساعدة الإدارة علي السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق اهدافه ، فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج وتدبير الأموال والاحتياجات القوي العاملة والتطوير والبحث العلمي ... الخ . (١)

*سادس حسب (أسلوب العمل وقيم :-

-التخطيط المرن

-التخطيط الإلزامي

١/ مصطفى احمد عبد الله ، التخطيط الاستراتيجي - مرجع سبق ذكره ص ١٣-١٤

***سابعاً :- حسب الوظيفة ونجد فيه :-**

-التخطيط التصحيحي

- التخطيط التنبؤي .

*التخطيط التنبؤي :-

ثامناً :- حسب القرض أو القطاع ويشمل :

- التخطيط الاقتصادي

- التخطيط الاجتماعي

- التخطيط الحضري سس

- التخطيط التربوياللخ

تاسعاً : حسب المستوي المكان : ويندرج تحت

-التخطيط القومي أو الوطني

- التخطيط الإقليمي

-التخطيط المحلي .(١)

١ / مؤلف مصطفى احمد عبد الرحمن ،التخطيط الاستراتيجي ،ط١ الدولة المصرية ، الاسكندرية :دار التعليم الجامعي /٢٠١٥

المعوقات التي تواجه إدارة الاستراتيجية :-

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الإستراتيجية ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :-

- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

- المعوقات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية

- والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية .

١ / المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية :-

تواجه صياغة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومة عدد من المعوقات والتي من أهمها :-

١/ تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلي عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجهودها وعدم تطويرها من وقت إلي آخر ،للاستجابة إلي التغيرات في البيئة الخارجية

ب - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل

ج- قيام المشروع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة العمومية ، وبالتالي انحصار دور ،الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق

د/ نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلبا علي تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنطقة والبيئة الداخلية .

٢ / المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر علي فاعلية التنفيذ لذا لابد عن الإشارة إلي هذه المعوقات ،لمحاولة تجنبها والتي من أهمها :-

١-وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ،قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلي الإدارة العليا .

٢- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة ، مما يؤدي إلي عدم قدرتها علي تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة .(١)

٣-وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارة و تنافسها علي الموارد المحدودة .

٤-ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ،لرغبتها الإبقاء علي الوضع الحالي.

٥-شروع النمط الإداري علي النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر سلبا علي تنفيذ الإستراتيجية ،فالإداري يركز علي انجاز العمل وفق آلية محددة أما القائد فهو يتجه نحو التأثير علي أفراد المنظمة من خلال تحفيظهم وإقناعهم باهمية. تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم اعدادها .

(٣)- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية:

يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ،والتي من اهمها :-

١- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمان الحكومية ،نظر لطبيعة أهدافها النوعية .

٢- تركيز العمليات الرقابية علي المدخلات بدلا عن اهتمام بنفس الاتجاه علي المخرجات ،لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات

٣- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم امكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية علي بعض الخدمات المقدمة من هذه الاجهزة.

٤- صعوبة الحصول علي المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الاجهزة الإدارية المتوفرة لديها .

٥- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والمعوقات وبين الإدارة مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفو للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلي الحكم الشخصي . (٢)

١ / محمد طاهر خلف - مصطفى يوسف كافي - هبة مصطفى كافي الدولة قسطنطين - جزائر ،الف للوثائق ،نشر وتوزيع كتب ط١ ،٢٠١٧ ص ٤٨

٢ / الإدارة الإستراتيجية ،محمد طاهر الخلف - مصطفى يوسف كافي - هبة مصطفى كافي -الدولة قسطنطينية - الجزائر ،الف للوثائقنشر - استيراد

وتوزيع كتب ط- ٢٠١٧ ١- (٤٩-٥١)

تحديات الإدارة الإستراتيجية :

هنالك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الإستراتيجية وخاصة في عصر التقنيات وعصر العولمة ومن بين هذه التحديات ما يلي :-

١- التغيير المستمر في الجوانب التقنية والسياسات الاقتصادية وغيرها .

أن دخول المنظمات في هذا العصر المتصف باستخدام تقنيات المعلومات والمتغيرات بشكل كبير يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والانشطة والتفاعلات الدولية (١)

فانهيار الاتحاد السوفيتي والنظرية لاشتراكية في اواخر القرن العشرين واتحاد المانيا الشرقية والغربية وهيمنة اليابانيون علي التقنية المتعلقة للالة والانسان وثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسية والوراثية في النبات والحيوان وقضايا الاساسيا واطراف حرب الخليج و التحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسيا واطراف معينة إقتصادي و عمولية الفكر الإداري والاقتصادي والانفتاح الإعلامي كل هذه الامور ماهي الاقلة لتحديات التعبير الماثلة امام الاستراتيجيون في المنظمات

٢- شدة المنافسة

يحمل هذا العصر منافسة شديدة ،نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم المناسبة بالاسواق العالمية حتي يمكنهم النجاح بالتعامل مع الاسواق والحصول علي حصة من السوق ولن يأتي ذلك الا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات و التسويق واستخدام تقنيات المعلومات بكفاءة وفعالية وتطبيقا :

٣-عولمة الإدارة فكر وتطبيقا :-

لقد ازدادت عمليات التكامل الاقتصادي بين الدول وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تفشي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعوا إلي ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والاداري .(١)

١/ د. خضر المصباح إسماعيل - الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ، ص ٤٩-٢٩.

وايضا ساهمت تكنولوجيا المعلومات وانظمة معلومات الحاسوب وتقنيات الاتصالات في تنشيط العولمة حيث ساعد علي امداد الشركات التجارية في القرارات والامكانيات الفعالة التي تحتاجها من اجل تسويق منتجاتها في كل انحاء العالم ، وهذه التقنيات جميعها زودت المؤسسات بالقرارات الفعالة لعمل مايلي :-

- الكفاءة في الاتصالات مع كل العملاء في كل انحاء العالم ,

-القدرة التحليلية الفعالة للادارة وإجراء الأعمال التجارية علي مستوي العالم .

- العمل علي مدار الساعة (٢٤ ساعة في اليوم ٧-ايام في الاسبوع -٣٦٥يوم في العام .

-العمل ضمن مختلف التقاليد والعادات والثقافة واللغة علي مستوي العالم

- تنسيق العمل العالمي كفريق عمل واحد من مختلف مواقع تجارية في العالم .

-تلبية للاحتياجات من التقارير العالمية والمحلية بشكل سريع وفعال .

وتقصد بالعولمة التجارية فقط وهي عالمية التجارة إلي القيام بالنشاطات التجارية للشركات في كل انحاء العالم بدون قيود سياسية اوحدودية أو ثقافية .

وفي مقال فات للعولمة وتكنولوجيا المعلومات قد جلبت معها أكثر من التهديدات والمخاطر الجديدة التي تعمل علي وضع المطالبات والمواقف املم الشركات التجارية ومن هذه المخاطر مايلي :-

-القضايا الامنية (فايروسات قرصنة الكمبيوتر وسرقة المعلومات ٠٠ اللخ)

- حقوق الملكية الفكرية وحقوق النسخ والطبع والتوزيع الغير قانوني .

التكلفة العالمية الاستثمار وتكنولوجيا المعلومات في الشركات التجارية

-ظهور حركات مقاومة للعولمة من قبلالصناعات الوطنية في العالم .

-القضايا السياسية والتحالفات الدولية والشروط المنظمات التجارية العالمية من اجل عولمة التجارة والتي رفضتها أو لم تستطيع أن تلبئها الكثير من دول العالم خاصة الدول الفقيرة ودول العالم الثالث .

بسبب عولمة التجارية يستطيع أي انسات في العالم أن يتسوق خلال ٢٤ ساعة والحصول علي اسعار المنتجات بسرعة كبيرة جدا لدي الشركات التجارية التنافسية

إلى نظام المعلومات فعال يمكنها من الدخول إلى الاسواق العالمية من اجل تلبية طلبات العملاء في مختلف انحاء العالم. (١)

٤-تغيرات التكنولوجيا :-

تعتمد العديد من المنظمات علي بعض الأساليب التقنية الحديثة للحصول علي ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها علي احد المواقف زمنيا أو مكانيا،ولكن هذا لا يستمر طويلا سرعان ما يحدث التغيير وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تقنية جديدة بشكل مستمر .

٥-تغير طبيعة قوي العمل :-

لاشك أن طبيعة قوي العمل قد تغير دورها واصبحت تمثل تحديا حقيقيا للادارة الإستراتيجية ويزداد اثرة وضوحا في الأعمال الدولية والازمة المستقبلية فهناك الخصائص الديمقراطية لقوي العمل وتوقعات العمالة واملها الثقافية والاجتماعية، وتمثل هذه الاقلية التحديات الناتجة عن القوي العمل امام الإدارة الإستراتيجية .

٦-ظهور الشركات الرقمية :-

يتميز العصر الحديث بقزارة استخدامة للوسائل التقنية الحديثة ، مثلالحاسوب والانترنت والشبكات والهاتف النقال حيث نلاحظ وبشكل كبير تحووا الشركات التقليدية إلى الشركات الرقمية مبنية علي استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل معاملتها التجارية داخل الشركة وخارجها حيث يمتاز هذه الشركات بخصائص ميزتها عن الشركات التقليدية في كثير من النواحي :-

- تعتمد علي بنية تحتية من شبكات الحاسوب والاتصالات الرقمية
- علاقات مبنية علي التكنولوجيا الرقمية مع العملاء والموظفين والشركات والعمل وغيرهم .
- اكمال وانجاز الأعمال التجارية والجوهرية يتم من خلال شبكات الحاسوب الرقمية .
- اعمال إدارية مبنية علي التكنولوجيا الرقمية والتي تشكل أساس رأس مال هذه الشركات .

- الاستجابة السريعة للتغيرات إلي تترا في بيئة الأعمال التجارية والتكنولوجيا الرقمية.(١)

٧-الشركات الرقمية :-

من منظمات تعتمد عملياتها التجارية وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها من عملاء ومزودين وغيرهم علي التكنولوجيا الرقمية إلي استخدام الحاسوب وبرمجياته في إدارة اصول الشركة وكل تعاملاتها التجارية والادارية .

٨-ظهور الاقتصاد والمعلوماتي :-

لقد تحولت العديد من الدول الصناعية المتقدمة إلي الدول معلوماتية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمانيا واليابان حيث قامت ببناء الاقتصادها اليوم علي الاقتصاد المعرفة والخدمات المبنية علي المعلومات بينما تم نقل المصانع إلي دول العالم الثالث وكما نرى فقد اصبحت الكثير من الدول النامية كدول العربية دول الصناعية تقوم يقنع معظم الصناعات الخفيفة والثقيلة كالسيارات والطائرات وغيرها .

الشركات الرقمية:

من منظمات تعتمد عملياتها التجارية وعلاقتها معه البيئة المحيطة بها من عملاء ومزودين وغيرهم على التكنولوجيا الرقمية الى استخدام الحاسوب وبرمجياته في إدارة اصول الشركة وكل تعاملاتها التجارية والادارية.

ظهور الاقتصاد والمعلوماتي:

لقد تحولت العديد من الدول الصناعية المتقدمة إلى الدول معلوماتية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمانيا واليابان حيث قامت ببناء اقتصادها اليوم على الاقتصاد المعرفة والخدمات المبنية على المعلومات بينما تم نقل المصانع إلى دول العالم الثالث وكما نرى فقد اصبحت الكثير من الدول النامية كالدول العربية دول صناعية تقوم بمعظم الصناعات الخفيفة والثقيلة كالسيارات والثلاجات والطائرات وغيرها .

إن الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات هو طريق الدول المتقدمة حالياً لجمع الثروات من الدول العالم الثالث لقد بدأ هذا الاقتصاد المعلوماتي في نهاية القرن العشرين وشارع بشكل كبير منذ بداية القرن الواحد والعشرين حيث ازدادت عدد الموظفين ذوى الضرام الأبيض والذين يمثلون الطبقة المتعلمة والحاصلة على شهادات جامعية وفي نفس الوقت تزداد أعداد العمال ذوى الضرام الأزرق والذين

يشكلون طبقة العمال والذين لا يحملون أي شهادات عليا ويعملون في العديد من القطاعات كقطاع الزراعة والنظافة وفي المصانع على خطوط الإنتاج. محور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات أن عملية.

محور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات:

إن عملية وضع الخطة الإستراتيجية من معلومات تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق التكامل نظم المعلومات والتزامن وتطويرها بما يحقق أهداف المنشأة ومن مهام العمليات التخطيط الاستراتيجي لتحديد الأهداف نظام المعلومات وربطها بالأهداف المنشأة فالهدف بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق الأهداف ويرون تخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظام لم يكتب له نجاح بصورة مخطط لها إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوم حديث نسبيا ولا يصنع الكثيرين أهمية تأثير الإيجابي الكبير على إدارة المنشأة^(١).

محاور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

إن عملية وضع خطة إستراتيجية للمعلومات للمعلوماتية تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق ومن المعلم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة فالهدف من بناء نظام المعلومات هو مساعدة بمنشأة على تحقيق أهدافها التخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظم لهم يكتب له النجاح بالصورة المخطط لها.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبيا ولا يتضح للكثيرين أهمية وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة ولكن وضع خطة إستراتيجية معلوماتية وإتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن الله تعالى للأهداف والمتطلبات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل.

وبصفة عامة تتطلب تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية بلا منشأة الدراسات.

١/ د. خضر المصباح إسماعيل - الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ، ص ٤٩-٢٩.

الفصل الثاني

الأداء

المبحث الأول : تعريف ومفهوم الأداء

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء

المبحث الثالث : مشاكل تقييم الاداء

المبحث الأول

تعريف ومفهوم الأداء

تعريف الأداء(١):

لقد آثر موضوع الأداء اهتمام الباحثين الممارسين في حقل الإدارة إذا أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب من المفهوم من خلطه بمفاهيم أخرى من المفاهيم .

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ العامل لأعمال مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة والجهة التي ترتبط وظيفته بها(٢).

ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويتم تعريف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة, أما الولاء فيقاس على أساس النتائج(٣).

ويعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أنه مدي الحصول على الحقائق

(١) ناوسن عبد الخالق, الرضا الوظيفي واثره على الانتاجية, مجلة العلوم الاجتماعية ٢٠٠٩, ص ١١ .

(٢) راوية حسن, ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية, الدار الجامعية ٢٠٠٣, ص ٢٠٩ .

(٣) عاشور أحمد صقر, السلوك الانساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية ٢٠٠٥, ص ١٠١ .

والبيانات المحددة التي تساعد تحليل وقم وتقييم أداء العامل لعمله وانجازه في فترة زمنية معينة^(١).

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه بعمله من حيث كمية جودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

قد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطيع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فكل واحد وجهه نظره الخاصة به. ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً لأداء:

- الأداء لغوياً: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية (TOPERFORM) والذي اشتق بدوره من

الفرنسية القديمة (PERFORMOR) والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها.

هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى

النتائج (عمل).

(١) منصف أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة ٢٠٠٩، ص ٩٠.

- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها, ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

* ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء^(١):

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تقييمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه, ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

- الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوي جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة وهي كمية العمل ونوعيته ونمطه.

(١) راوية حسن, إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية, الدار الجامعية ٢٠٠٣, ص ٢٠٩.

المبحث الثاني

طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء وسنستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:

قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً وأسهلها تصميماً وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء.

٣. طريقة الترتيب البسيط :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ وال يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم .

٢. طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم المقارنة بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل .

٣. طريقة التوزيع الإجباري :

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

٠. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من النتائج.

قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة .

٣٦٠ درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق في أن واحد، أي يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين ، ويستخدم عدة طرق مثل قوائم التقسيم ، والإدارة بالاهداف. بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة ، بل وباستمرار . (شهريا وكلما دعت الحاجة إليه).

وتمتاز هذه الطريقة بتوفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.

أما عيوبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيهم ، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.(١)

وأیضا من طرق تقييم الأداء ما يلي:

الطريقة التقليدية تتمثل في :

- طريقة بحث الصفات والشمائل مثل القدرة على التعامل مع الآخرين والمسايدة ودرجة الاعتماد عليها وغيرها، وعادة يتم اتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد فيه على تقدير يتراوح بين (٠-١٠) حيث الصفر يمثل درجة عدم ارتباط تلك الصفة في الفرد والعشرة تمثل الدرجة القصوى.
- **عيوبها:**
- تحيز المقوم: بعض المقومين يعتقدون أن الفرد الممتاز في عمله معين يكون ممتاز في كل الأعمال.
- تأثير المقوم بعوامل نفسية أو اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي للعمل.

١/ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر ، ٢٠١٦، ط٥، ص٤١٩-٤٢٨.

- تساهل أو تشدد المقوم: يقصد بالتساهل هو إعطاء المقومين درجات عالية أما التشدد يقصد به هو إعطاء المقومين درجات بسيطة لتجنب الصراعات داخل المنظمة.

- طريقة الترتيب:

- يطلب من المقوم ترتيب المرؤوسين ترتيباً تصاعدياً ، تنازلياً على حسب مستوى الأداء خلال فترة معينة.

- عيوبها:

- عدم مراعاة مقدار الفروق بين الناس.

- تزداد صعوبة كلما ازداد عدد الأفراد.

طريقة المقابلة المزدوجة:

هي تعيين طريقة الترتيب وتتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد بغيره من العاملين لتقدير الكفاءة في كل مجموعة على أساس الأداء الكلي للعمل أو على المستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة. (١)

الطريقة الحديث تشتمل:

* طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات تفيد كل منها من ناحيتين من النواحي الطيبة ومرغوبة وأخرى من النواحي غير مرغوبة مثل :

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

- أنه شخص لماح وسريع البديهة .

صفات غير مرغوبة :

- هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات .

- هذا الشخص يتردد في أوقات الأزمات.

ويتم إعداد شفرة خاصة بالعبارات الأكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها إلا المشرف القائم بعملية التقويم والمميزة الانسيابية لهذه الطريقة في عدم قدرة

١/ د. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع، ط ٢ ، مصر القاهرة ٢٠١٠ ص ٢٧٣.

المشرف على التحيز إلا أنها لم تلقى إنتشار لصعوبة فهمها وتطبيقها والاحتفاظ بالشفرة سرياً.

طريقة الوقائع الحرجة :

هو الأساس في هذه الطريقة تجتمع أكبر عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من المشرف تسجيل كل ما يحدث من العمال أثناء العمل ويقرر إذا كان أي من تلك الوقائع التي حدثت في عملها مدى خطورتها من نجاح أو فشل العمل.

طريق الإدارة بالأهداف:

وفيه يتم تقييم الأعمال وفقاً بتحقيق الأهداف ولكي تتحقق الأهداف يجب أن لا تكون مستحيلة ولا سهلة بحيث يجب تجاوزها كلما يجب مراعاة الظروف التي يتم فيها تحقيق الأهداف. (١)

معايير تقويم الأداء:

اختلف الحاسوب في تحديد معايير فمنهم من لجأ لتخصيص معايير كل مستوى إداري منها:

جانب موضوعي :

هو بعيد عن مقومات العمل أو المقومات الأساسية التي تلتزم تطبيق العمل مثل:
أ/ الهدف بالعمل ومطابقتها.

ب/ كمية الإنتاج يشمل مدى تغطية العمل لمستويات عملها مع الـ x في الاعتبار ظروف العمل المحيطة.

ج/ وجود إنتاج وتقييم مدى اتقان العامل للعمل ومدى سلامة إنتاجية مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي.

جانب سلوكي يشمل:

أ/ التعاون.

١/ د. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية ، مرجع سابق ، ط ٢٠٠٨ - ٢٠١٠ ص ٢٨٥.

ب/ درجة الاعتماد عليه.

ج/ المواظبة.

د/ استعمال وقت العمل وقياس مدى محافظة العامل على وقت العمل وتخصيص هذا الوقت للأداء.

هـ/ السلوك الشخصي والقيم والصفات الأخلاقية داخل العمل فقط. وإلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة.

من المسؤول عن تقويم الأداء؟

الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء :

إن إدارة الأفراد في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن وضع وتقييم برتمج التقويم الأداء ومشاركة الواردات الأخرى في المنظمة المطلوبة أيضا التنفيذ مثل البرامج الإضافية نوع الديمقراطية عليه. (١)

أنظمة تقويم الأداء :

هناك نظامان رئيسيان لتقويم الأداء :

نظام الاختبارات :

وهو يعتمد على إجراء سلسلة من الاختبارات تحريرية وشفوية بالنسبة للعاملين، وتقييم أداء ما يتعلق بمهاراتهم المتحصلة بمجال العمل أو أنماط السلوك أثناء العمل ويمتاز بالآتي:

أ/ بأن توفر العدالة .

ب/ الحياد.

ج/ الموضوعية.

إلا أن يعاب هذا النظام الاختبارات التحريرية الاختلاف في مقدرات الأفراد والتعبير عن المعلومات المطلوبة.

١/ د. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ط ٢٠٠٨ ٢٠١٠ ص ٢٨٥.

أما الشفوية فهي أوفى وأشمل من التحريرية يعاب عليها تحديد الفرد من جانب المفهوم نتيجة للعوامل الشخصية.

نظام التقارير الدورية:

هو نظام معمول به في جميع المنظمات وهو معتمد على قيام المشرفين بكتابة التقارير من المرؤوسين ومستوى أداء الفرد وسلوكهم الوظيفي خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين ثلاثة أشهر وستة وهو لا يوفر العدالة الموضوعية والحياد والثبات ولا يسلم من المعارضة لكن تظل التقارير الأداء الطريقة المثلى لتقييم العاملين.

خطوات تقييم الأداء :

تحديد المقاييس :

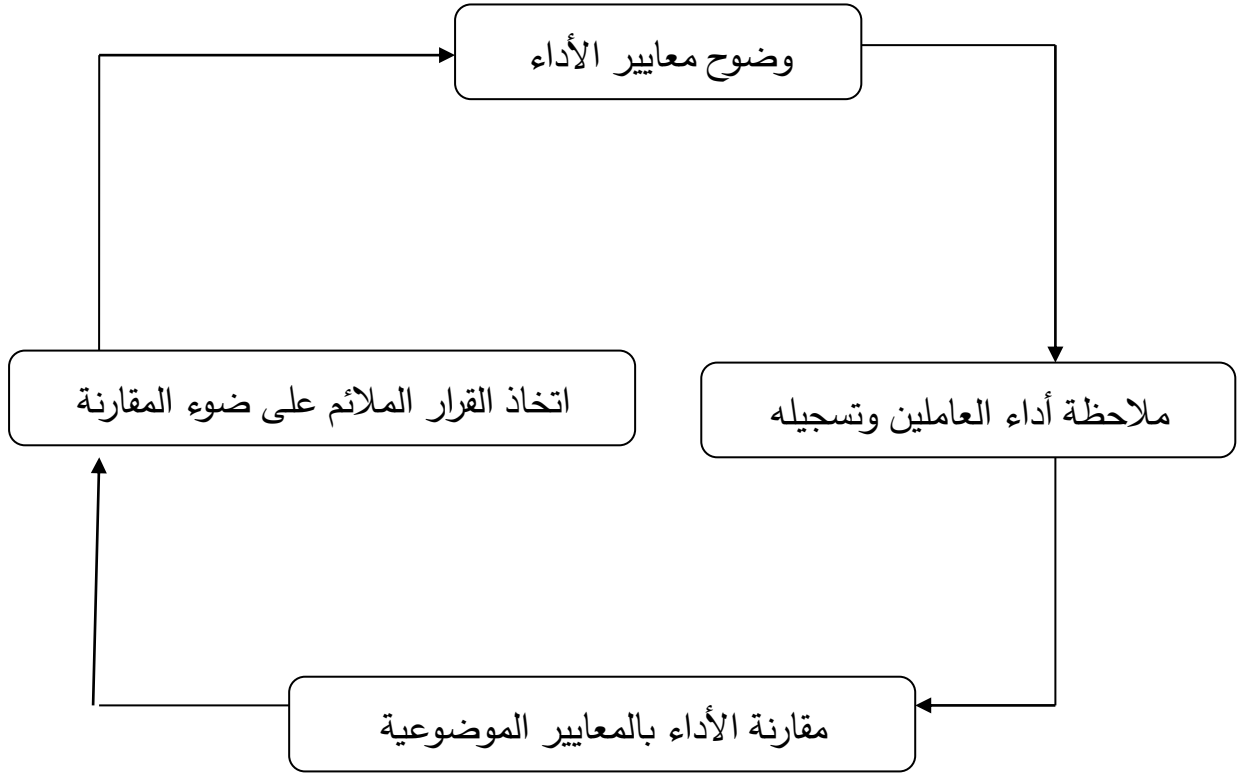
ويقصد بها المعايير التي تستخدم في عملية التقييم – أي عملية التقييم- يتطلب وجود معايير محددة تقارن بها الأداء والسلوك الفعلي وتحديد مستوى الكفاءة.

اختيار طريقة التقييم:

هناك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية التقييم ومنها الطريقة التقليدية والحديثة.^(١)

^١ / أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٨٥.

الشكل رقم (١/١) : الشكل يوضح دور أو خطوات تقييم الأداء التي تقوم بها المقيم:^(١)



نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء :

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء.
- تكون المعايير واضحة ومفهومة للقائمين على استخدامها. يجب أن تتميز المعايير الموضوعية على دراسة لطلب العمل.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً شبه مختلفة.
- يفضل استخدام عدة نماذج للقيم وذلك باختلاف الوظائف المستويات التنظيمية.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.
- يجب أن تكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومقيدة.

^١ / عبد الجباري وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٨٢ .

الشكل (٢/١)

عناصر نظام تقييم الأداء

يتكون من عناصر: (١)

استخدام
النتائج

تحديد
العرض

الإخبار
بالنتائج

عناصر نظام تقييم

من
المسؤول

الطريقة

المعايير

التوقيت

١ / أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

أخطاء التقييم:

تعدد أخطاء التقييم : منها ما يلي:

التحيزات الشخصية:

فقد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أكثر من بقية العاملين فيعطيهم تقريراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييم في غير صالحهم وقد يجد المشرف أن لأحد مرؤوسيه ميلاً أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهة نظر كتشجيع نادي رياضي فيميزه في التقييم بمقدار (مسح الجوخ) الذي يمارسه بدون مبرر.

قد نجد بعض المشرفين اشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين ، وهناك أساليب كثيرة لذلك فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين والعكس فقد يلجأ لللين إذا كانت التقارير تنافسية مع المرؤوسين أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى مرؤوسية تقديرات ضعيفة أنه يتعرض للنقد من جانب رئيسه.^(١)

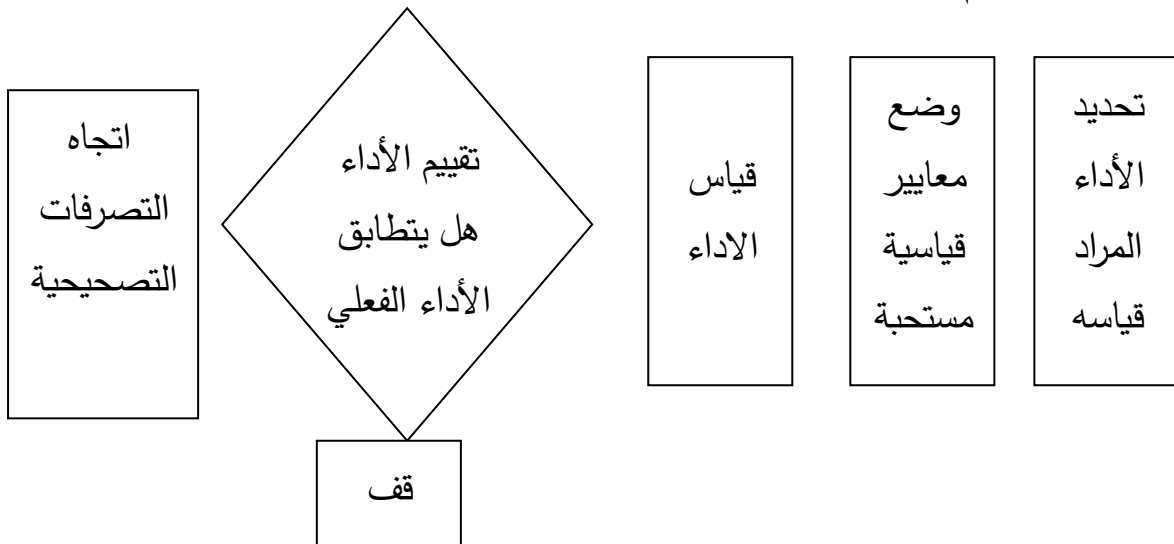
خطأ التأثير الحداثة:

يتأثر بعض المسؤولين عن التقييم بعض الوظائف يخضعون كفايتهم.

خطأ التقدير باختلاف الغرض:

يتأثر معد التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم فإذا كان الغرض من التقييم تطوير الأداء الموظف فإن معدل التقدير يكون متشرداً.^(٢)

مراحل عملية تقييم الأداء^(٣)



١ / عايدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد ، إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة ، ٢٠١١م - ١٤٣٢هـ ، ص ١٩٤.

٢ / محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، القاهرة ، ط الأول ، ص ١٧٨.

٣ / عايدة سيد خطاب ، عمرو ومحمد عواد ، ادارة الموارد البشرية ، دن ط ، ص ١٩٧.

المبحث الثالث

مشاكل تقييم الأداء

إدارة الأداء:

اصبحت عملية إدارة الأداء أحد أهم الأشياء في الاعوام الاخيرة على اعتبار أنها وسيلة لتوفير المزيد من المفهوم المتكامل والمستمر لإدارة الأداء.

تعريف إدارة الأداء :

تعريف بأنها المفهوم الاستراتيجي والمتكامل المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقها عن طريق تحسين أداء الاشخاص العاملين وعن طريق تطوير قدرات فرق العمل والمساهمين الأفراد.

أهداف إدارة الأداء :

تهدف إستراتيجية إدارة الأداء إلى توفير وسائل تمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمنظمة والفريق والأفراد عن طريق فهم ادراك إدارة وحلق اطر عمل متوافق مع الأهداف التي تم التخطيط لها من خلال مقاييس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة.

اهتمامات إدارة الأداء:

تهتم إستراتيجية إدارة الأداء في المقام الأول بتحسين الأداء لتحقيق فاعلية المنظمة والفريق والفرد.

يجب على المنظمات كم اشار لوسون ١٩٩٥ إلى أن تفعل الأشياء الصحيحة بنجاح.

نطاق إستراتيجية إدارة الأداء:

تركز إستراتيجية إدارة الأداء على الأمور المرتبطة بأداء المنظمة في أنها عملية طبيعية للأداء وليس نظام وأسلوب (فاويد ١٩٩٥).

تدور كذلك على الإدارة التي تتم ممارستها داخل سياق العمل (البيئة الداخلية والخارجية) ويؤثر ذلك على كيف يتم عملية تطوير إدارة الأداء وما هي الأدوار

التي يتم وضعها لتنفيذها وكيف تعمل دور السياق أمرا هاما وقد تعمق جونز (١٩٩٥) في معناه قال في تفسيره أن المسألة (إدارة سياق وليس أداء).^(١)

دور إدارة الأداء في تطوير وتحسين الأداء

نقوم فكرة إدارة الأداء في شكل نظام متكامل بيد يتجدد لمستوى مطلوب للأداء في خلال تقسيم العمل بطريقة سليمة يحدد فيها الأداء يستلزم توافر الموارد المادية التقنية اللازمة للتنفيذ السليم في ظل ظروف محيطية مناسبة مع توافق الأفراد المؤهلين من خلال قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد يبين المستوى المحقق والمستهدف ولسد الفجوة لأبد من تصميم آليات جديدة لتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف ، وتتطلق إدارة الأداء من العنصر الحاسم في كفاءة الإدارة باعتبار أن العامل البشري هو المنظم والمخطط لبناء القدرات الانتاجية.

- تمر إدارة الأداء لعدة عمليات متتابعة ومتشابكة ومتكاملة تهدف لوصول الفرد إلى النتائج المستهدفة.
- تحسين النتائج وفق المواصفات المطلوبة وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وحسن استخدام وسائل الإنتاج مع تحقيق أو منع العيوب.
- تخفيض تكاليف الإنتاجية وترشد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين مع ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً .

التقنية في إدارة الأداء:

تصميم العمل يرتبط بنوع ومستوى التقنية المتاحة للمنظمة ولاختيار التقنية المناسبة لأبد من التوافق بين متطلبات التقنية وبين قدرات ومهارات الأفراد المتاحين للأداء مع تضمين خطة الأداء جرعات مناسبة من التدريب الإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية والسيطرة عليها ويتم التوافق بين احتياجات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأفراد على النحو التالي:^(٢)

- تحديد الاحتياجات للتقنية على ضوء متطلبات الأفراد وليس العكس.

^١ / مايكل آرمسترونج ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط١ ، ٢٠٠٨، مجموعة النيل العربية ، ص ١٩٦ - ١٩٨ م.

^٢ / محمد عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، شركة الجدل للطباعة، ص ٢٧٤.

- حصر التقنية المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات.
- تشكيل الحزم التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء المنظمة. (١)

الصعوبات التي تواجه إدارة الأداء:

- الخلاف في الاتجاهات والرغبات والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين في تطبيق نظام إدارة خاصة وانها تتعلق بالعامل البشري ولذا يقع على عاتق الإدارة إيجاد وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة لدى العاملين وتحقيق أهدافها في نفس الوقت.
- أهمية التنسيق والتوازن في مكونات النظام الأساسية في أهداف النظام ومعايير النظام والإجراءات النظام لا تستغرق الإجراءات لكل اهتمام الإدارة على حساب الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الأداء مما يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل والمتطلبات العامل حيث تقتضي متطلبات العمل التركيز على كمية الداء بسرعة ومستوى الجودة حرفية الأداء في حين متطلبات العامل تهدف إلى الأداء المريح مع سعة الوقت.

العقبات التي تواجه إدارة الأداء:

تواجه إدارة الأداء عدد من العقبات التي يتطلب حلها حتى لا يؤثر نجاح النظام ومن أهمها:

- أهمية التفاعل مع مفهوم الأداء من منظور شامل لجميع عناصر البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية دون التركيز على بعض العناصر دون أخرى.
- ضرورة أدمج عناصر وبرامج الأداء في الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من الناحية وكذلك تضمينها في كافة استراتيجيات الوظائف المختلفة لعملية المنظمة الانتاجية والتسويقية والمويلية والتقنية والإدارة عموماً. النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء بهدف تطوير الأداء.

١ / محمد عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤.

- التركيز على استثمار الطاقات الهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية محل الاعتبار راس مال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
- أهمية مراعاة البعد التقني وادماج تقنيات المعلومات والتصالات في تصميم الأعمال والاستثمار والفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- مواصفات القائمين بالعمل كأحد التحديات في ظل أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات معينة. (١)

نظام إدارة الأداء:

إدارة الأداء تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية عادية تمثل الموارد البشرية التي تستخدم في تحقيق الأداء مجموعة من العمليات والاستخدامات للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات.

إن فاعلية إدارة الأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليس نتيجة الأداء المادية والتقنية والموارد البشرية لضمان توازن نظام الأداء.

بحيث يتدرب علي تغيير تكل الظروف ، ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث الأهداف أو اسليب أو مقدراته بما يوافق الاوضاع الجديدة في المناخ وكذلك وجود التوازن والتوافق الذاتي وهما نوعان هما:

- التوازن الخارجي بمعنى التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى تحقيق التوازن والترابط والتنافس والتكامل بين عناصرها الثلاثة بحيث يكون هناك تناغم بين الموارد الداخلة وعمليات الأداء مع المخرجات التي تنتهي إليها.

أ/ المدخلات في نظام إدارة الأداء:

يتيح نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظمة متناغمة من ثلاث عناصر رئيسية هي : العمل المطلوب أدائه ، الفرد الذي يعهد إليه التنفيذ العمل لتحقيق مصلحة المنظمة

١ / محمد عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥ .

ومن ثم تكوين المدخلات على المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هي كل العمليات عن العمل والفرد والمنظمة بحيث يتميز كل منها بخصائص معينة منها:

خصائص العمل:

- طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية .
- الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل.
- التقنيات المستخدمة في أداء العمل.
- معايير العمل من حيث الكمية ، الوقت، التكلفة، والجودة.
- علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة.
- علاقة العمل بجهات خارج المنظمة. (١)

خصائص الفرد :

- الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.
- التأهيل للعلم والتدريب.
- القدرات والمؤهلات السلوكية ، القيادية والتقنية.
- الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.
- الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.

خصائص المنظمة:

- طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها.
- طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.
- أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي.
- المستوى التقني السائد في المنظمة.
- الأوضاع الاقتصادية العامة.

ب/ عمليات نظام إدارة الأداء:

العمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد ويمثل نظام الإدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة إعداد الخطط وآليات توجيهية

١ / محمد عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨١ .

ومتابعة وتقييم بغرض توفير آليات تصميم الأداء وتحسينه وتطويره ثم تقدير وتقويم بعض القائمين بالأداء وتأخذ العمليات نظام إدارة الأداء الخطوات التالية:

- تخطيط الأداء الذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد.
- اختيار بالاتفاق على عناصر ومكونات العمل.
- عملية متابعة وملاحقة الأداء ورصد اتجاهاته ومستوياته أول بأول ومقارنته بالمستويات المخططة وتحديد الفجوة الأداء أو انحرافات ما بين الأداء الفعلي والمستهدف ، ثم تحليل أسباب الفجوة ومعالجة الانحراف والعمل.
- تقييم الأداء وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها.

مفهوم تقييم الأداء :

تعريف تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدات أدائه وتقييم عملية التقييم ما يلي:

وضع معدلات للعمل.

تقييم الأداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات .

إضافة عكسية للموظف بهدف حيث الشخص التخلص من عيوب الأداء أو المواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. وقد ظهرت تقييم الأداء الأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرين أو أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء للعاملين المنظمة:

- تحديد العلاوات المستحقة للعاملين.
- تخطيط المسار الوظيفي واختيار الأفراد الصالحين الترقية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين. تشجيع التنافس بين الأفراد.

ثالثاً: الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء:

إن تقييم الأداء كما سبق أن ذكرناه هو عملية تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات الأداء.

أما إدارة الأداء فهي العملية التي تقوم بها أو تستخدمها صاحبة العمل ليتأكد من العاملين يعملون في اتجاه الأهداف التنظيمية:

إن الاهتمام الإدارة الأداء يعكس ما يلي:

- إهتمام الإدارة بالجودة الشاملة.
- زيادة الإيمان بأن الطرق التقليدية في إدارة الأداء ليست فقط غير ناقصة ولكنها تؤتي بثمار سلبية.
- ضرورة مواكبة البيئة التنافسية العالمية حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (١)

رابعاً: سمات عملية إدارة الأداء الفعالة:

إن عملية إدارة الأداء الفعالة يجب أن تتسم بما يأتي:

- وضع الدور.
- ترتيب الأهداف .
- تطوير صياغة الهدف .
- ملاحظة مستمرة للفرد.
- تغذية عكسية مستمرة للفرد.
- تدريب ودعم مستمر .
- مكافآت (مزايا وحوافز) متميزة.
- تقييم الأداء مستمر.

خامساً: القائمون بعملية التقييم:

جرى العرف على أن المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسة على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة التقييم أو لجنة شئون العاملين ويفترض هذا الاجراء أن المشرف أو الرئيس المباشر يعرف الأهداف المطلوبة لتحقيقها في قسمة ويلم بأحوال العمل في هذا القسم وعلاقته بالاقسام الأخرى ويعرف العاملين تحت اشرافه وقدراتهم وبامكانه أن يبني تقييمه على أساس واقعي.

ويمكن أيضاً أن يقوم العاملون بفهم بعضهم بعض وتزعم هذه الطريقة أن هناك بعض الجوانب في سلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يتبينها أو يعرضها

١ / عايدة سيد خطاب وعمرو محمد عواد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٢ .

بالكامل بينما يعرضها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعض طيلة اوقات العمل كذلك يقترح البعض أن تحسّن الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف لهم حتى تكتمل صورة التنظيم.

وهناك أسلوب ثالث وهو تقييم المجموعة أو التقييم الجماعي وهنا يقوم المشرف بتقييم اء العاملين في قسم أداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين ويعقد هؤلاء المشرفين جميعاً يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسين الآخرين وتفيد هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين في تفادي التمييز أو عدم دقة التي قد تتبع من الأحكام الفردية وتصل هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التي يرأسها المشرفون قريباً أو مرتبطة ببعضها . يعرف كل مشرف مال يدور في الأقسام الأخرى بدرجة تمكنه من الحكم على العاملين في هذه الأقسام. (١)

المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:

لابد من توافق عرف من المعايير لتحقيق نظام الإدارة لأهداف أهمها:

- وضع معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتواصل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضع .
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف الاتفاق عليه.
- وضع اساليب اسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته .
- وضع آليات نظام الإدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استعمال المقومات التنظيمية النظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال.
- وجود نظام تخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد أهداف الأداء.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبيق مفاهيمها.

مزايا ومخاوف تطبيق إدارة الأداء:

إدارة الأداء تسمى فكر متقدم يعمد إلى ادماج التقنيات في عملية تقييم العمل وتخطيط الإداء مما يتحقق مجموعة من المزايا تسمى بتعيين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين وهذه المزايا

١ / عايدة سيد خطاب وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٢-١٩٣.

أ/ مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة:

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعة الكشف عن معوقاته وسلبياته.
- آلية مهمة لتوفير معلومات تحسين الأداء وتطويره وتجنب عيوب الأداء.
- أساس موضوعي لاتخاذ القرارات والاستثمار في التقنيات أو تغيير أوضاع العاملين.
- توفير النفقات ويمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت.

ب/ مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين:

- توضع المقدرات المطلوبة وتفاقية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء .
- إتاحة الفرص للعاملين المشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات.
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
- توفير معلومات متعددة وصحيحة عن مستوى الأداء وتقدير الإدارات لها.
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.
- ومن خلال تحليل مزايا إدارة الأداء الفعالة تجدها تبدأ في تقدير واقعي للإمكانات والفرص المتاحة بغرض استثمارها وتفعيلها وكذلك بناء على تخطيط علمي.
- تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة لدى إلا أن التطبيق الفعلي لإدارة الأداء يخلف بعض المخاوف لدى الذين تجعلهم مترددين في تطبيقها. (١)

مشكلات تقويم الأداء وكيفية معالجتها :

أ/ مشاكل المتعلقة بمعد التقرير تتمثل في :

- التمييز الشخصي.
- الانطباع الشخصي.
- التساهل والتشديد من جانب المقوم.
- الاتجاه نحو الوسط.
- خطأ حداثة السلوك الاخير العاملين.

١ / عايدة سيد خطاب وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٢-١٩٣.

- اختلاف التقديرات باختلاف الغرض.

ب/ مشاكل متعلقة بنظام التقويم مثل:

- عدم وجود معدلات أداء ومعايير واضحة .
- عدم الكفاءة نماذج التقويم.
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقدير.
- عدم توفير أوصاف الوظيفة.

ج/ مشاكل متعلقة بالإدارة نظام التقويم تشمل الآتي:

- نقص النشرات والدوريات.
- قلة المساهمة في التدريب.

الفشل في أنظمة التقويم إلى :

أولاً: مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل:

- عدم الدقة معايير التقييم وعدم قراراتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في السلوك التقييم.
- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز – جيد – متوسط) في التمييز بين العاملين.^(١)

يواجه المديرين مشاكل خاصة يعم في عملية التقييم من أهمها:

ميل المدير إلى التصميم:

هو أن يتأثر بصفة وحيدة في الأداء المرؤوسين تجعله يعمهم على باقي صفات الأداء فيميل إلى تقييم كل الجوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

عدم فهم معايير التقييم مثل المبالاة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

^١ / عبد الباري درة ، ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥.

عدم فهم مقاييس التقييم فإذا كان المقاييس مقيماً إلى ممتاز وجيد جداً ومقبول ومتوسط وضعيف فما هو معنى كل درجة وما هي حدودها الأمر قد يكون غير مفهوم أو مهمة يختلف من مدير لآخر.

التساهل أو التشديد أو التوسط:

يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة أو تقارير متوسطة ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

التمييز الشخصي: يميل بعض المديرين إلى التحيز وإلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يجمع ذلك إلى صلة قرابة أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين. (١)

معالجة المشاكل وتتمثل في :

- وجود معدلات أداء ومعايير واضحة.
- توفير أوصاف وظيفية مكتوبة لجميع الرؤساء.
- وضوح ودقة نماذج التقييم.
- المتابعة في الأداء.
- استخدام طرق تقييم تتناسب مع نوعية الوظائف واختلاف ومستوياتها .
- المساهمة الكبيرة في التدريب. (٢)

١ / د. محمود عبد الله عقران ، مرجع سبق ذكره.

٢ / عبد الباري درة وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن شركة اسمنت بربر
المبحث الثاني : الهياكل التنظيمية للشركة
المبحث الثالث : مناقشة وتحليل نتائج المقابلة

المبحث الأول

نبذة عن شركة اسمنت بربر

بعد إصدار قانون تشجيع الاستثمار في السودان وفي ظل التوجه العام لتشجيع الاستثمارات الشقيقة والصديقة يشهد المناخ الاستثماري في السودان انفتاح كبير لجذب الأموال العربية والاجنبية للاستثمار في السودان وتعد انتاج مادة الاسمنت هدفا استراتيجيا لكثير من الشركات

القطاع الخاص والمستثمرين الأجانب على حد سواء بغرض سد الفجوة المتزايدة بين الإنتاج المحلي والاستهلاك وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم.

الموقع : يقع في ولاية نهر النيل على بعد (٨) كيلومترات تقريبا جنوب شرق مدينة بربر التي تبعد (٣٥٠) كيلومترات للضفة الشرقية لنهر النيل ، وعلى بعد (٨) كيلومترات من السكة حديد الطريق القومي المسفلت الذي يربط بربر وعطبرة ، غرب النيل وتقع على الضفة الغربية مباشرة .

رأس المال: سلسلة من اللقاءات التي تمت بين شركات سودانية توجت هذه الجهود بتوقيع مذكرة تفاهم بينها لإنشاء مصنع اسمنت بمواصفات عالية الانتاجية للأسمت بطاقة إنتاجية قدرها (٥٠٠٠) الف طن في اليوم ثم اختيار شركة (DCIL) الهندية كشركة استثمارية متخصصة للإعداد دراسة الجدوى ووضع التصور . المواد اتلخام المختلفة اللازمة لتلك الصناعة : وقع الاختيار لـ (ENBM-HCRDL) الصينية لتنفيذ . وأعلن عن تأسيس الشركة رسميا في ٢٨/ ديسمبر ٢٠٠٤ لتكتمل إجراءات تسجيلها في مارس ٢٠٠٥ م .

الطاقة الانتاجية والنواحي الفنية الأخرى:

تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع ٥٠٠٠ طن اسمنت في اليوم وقد روعي في تصميم ومواصفات كل المعدات أفضل ما تنتجه التكنولوجيا الأوربية.

مراحل الإنتاج:

- تستخدم في عمليات التخزين آليات تخزين الصخور .
- تستخدم المتفجرات لتفجير الحجر الجيري .
- تستخدم الآليات القطعية في تحميل عربات النقل .
- يتم ترحيل الحجر الجيري من الكسارة بواسطة السير الناقل .
- يتم نقل المواد الخام بالسيور .
- طحن المواد الخام بطواحين راسية .
- يتم حرق المواد بالتدرج الحراري تبدأ من ٣٠٠ درجة فقي الداخل وتصل إلى ٤٠٠ درجة في منطقة الحرق الرئيسية .
- يتم طحن ناتج الأفران الدوران الخليط من الجبص في طواحين رئيسية .

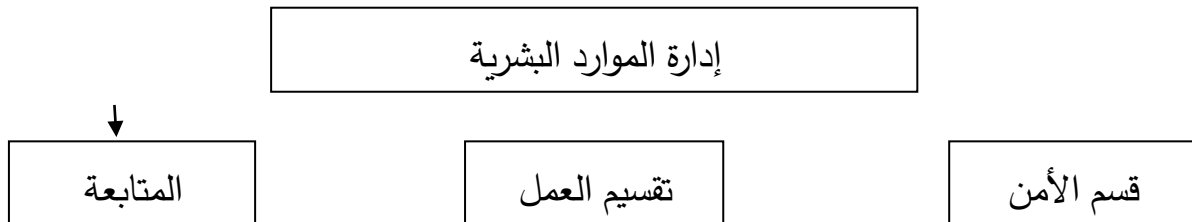
- يتم تعبئة الأسمت بواسطة ماكينات تعبئة.

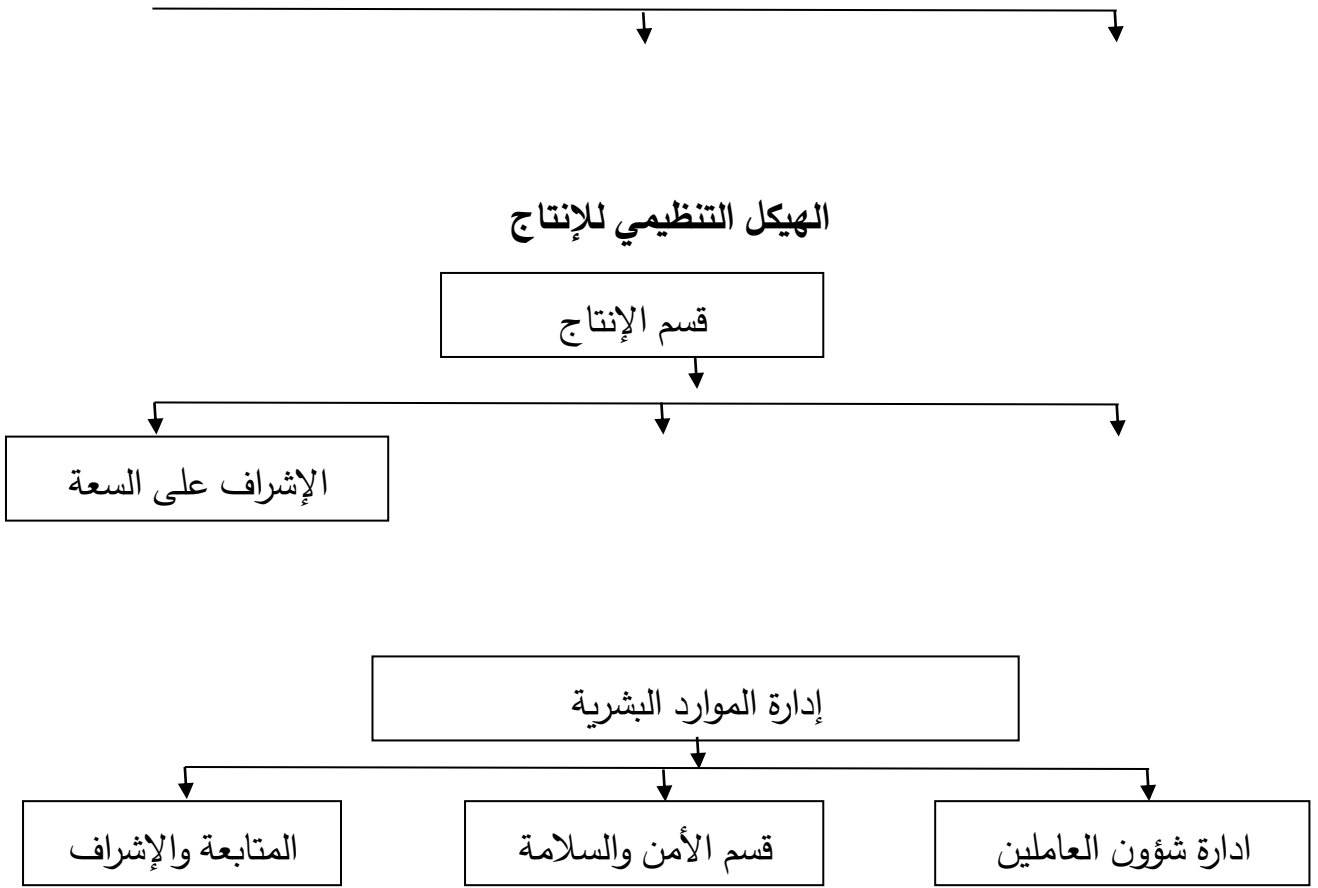
ممزوجة بالخبرة والتجربة العينية العظيمة ليكون الناتج هذا الصرح العملاق الذي استطاع أن يقضي فجوة مقدره من مادة إستراتيجية تعتمد عليها النهضة العمرانية كما روعي في التصميم التركيز على الحفاظ على سلامة ونظافة البيئه للمنطقة حول المصنع والالتزام بالمقاييس العالمية في ذلك الشأن.

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمية للشركة

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

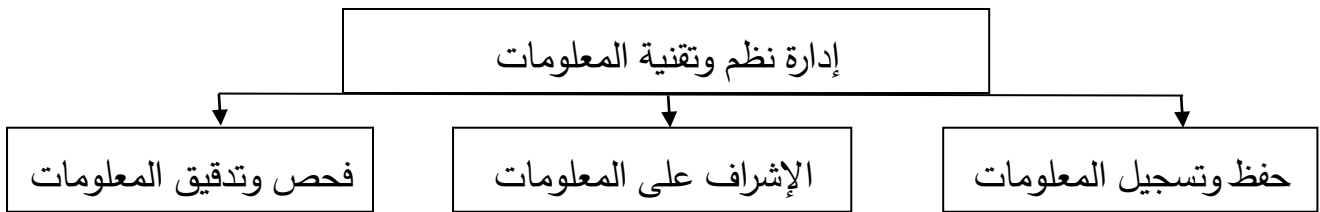




إدارة نظم وتقنية المعلومات :

يهتم مدير نظم وتقنية المعلومات بالمعلومات المحوسبة داخل حاسوب المصنع والإشراف عليها والتدقيق في مدى صحتها وتمثل المعلومات جزءاً مهماً من المعلومات التي تحدث بداخلها من السجلات ودفاتر متعلقة بالإنتاج والحاسبات حيث تكون فائدة بيانات متكاملة داخل المصنع والمعلومات في العصر الحديث وبالأخص المحوسبة تمثل العمود الفقري للبيانات والسجلات داخل أي مؤسسة وهذا تجده في مصنع أسمنت بربر حيث يوجد قسم نظم تقنية المعلومات للعمال من أهمية كبرى داخل المصنع .

الهيكل التنظيمي لتقنية المعلومات:



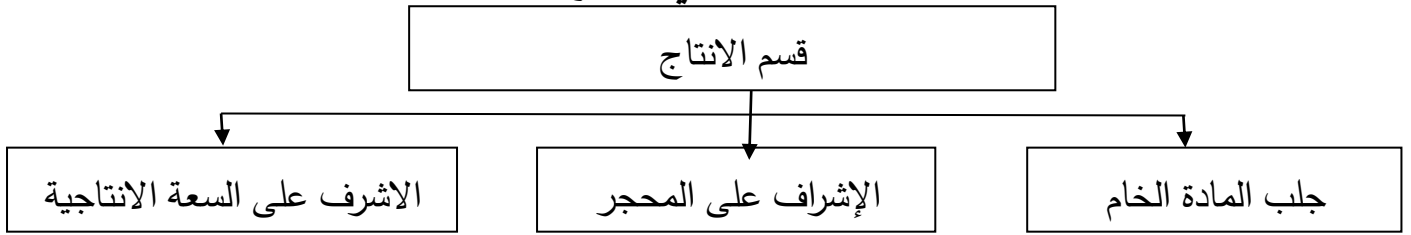
أيضا تمثل أهميتها في إدارة الموارد البشرية حيث يمكن أيضا تمثل أهميتها في إدارة الموارد البشرية حيث يمكن لى أي فرد عامل وهو محور الإنتاج وأيضا تمثل الأساس في قسم النظم

وتقنية المعلومات حيث تمثل المعلومات واحدة من الركائز للمصنع وأيضا تمثل المراجعة بشكل سليم لكل الآلات داخل المصنع وأيضا كلما عمل قسم الإنتاج بشكل جيد كلما كانت جودة الإنتاج بشكل متميز على الأيدي العاملة داخل المصنع.

قسم الإنتاج :

حيث يختص الاشراف على سير الانتاجية داخل المصنع وتتم عملية الإنتاج في مصنع اسمنت بربر على طريق الكسر في المحجر ويوجد غرب المصنع ويتم احضاره عن طريق السير الكهربائي والناقلا الكبيرة إلى المصنع وتتعلق وظيفة مدير الإنتاج والإشراف على جودة الإنتاج والكميات التي تصل منه للاسواق حيث فيها نذ جلب المادة الخام إلى خطوط الإنتاج حتى الانتهاء من تصنيعها وتعبئتها وشحنها حتى إخراجها من المصنع.

الهيكل التنظيمي للإنتاج.

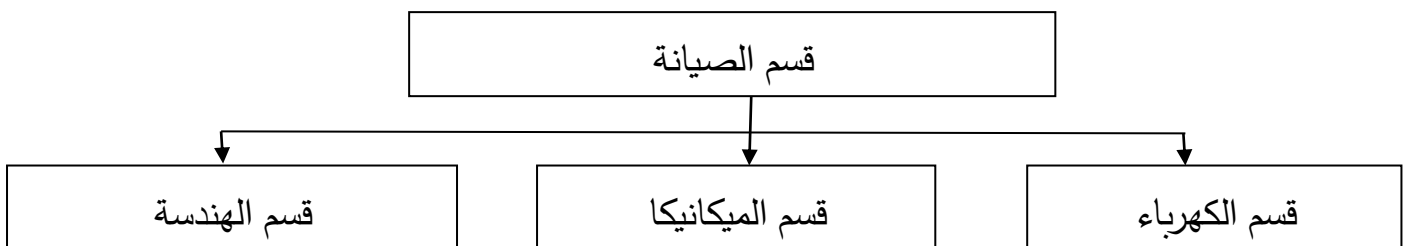


قسم الصيان :

قسم الكهرباء - قسم الميكانيكية - قسم الهندسة

وهذه الاقسام يتم عليها الاشراف مدير الصيانة وتمثل بدورها هذه الاقسام الشكل العام لقسم الصيانة داخل المصنع تعد الركيزة الأساسية داخل المصنع لأن بدون قسم الصيانة قد يتوقف الإنتاج داخل المصنع لأن الآلات داخل المصنع تحتاج إلى مراجعة دورية بما يختص بماكينات الإنتاج الرسمية وبدورها أيضا تمثل فوائد قسم الصيانة في رفع مستوى الإنتاج لأنه كلما كانت الآلات سليمة وخالية من الأعطال كلما توفر الجودة أكبر من الإنتاج في توفير الوقت والمال والجهد.

الهيكل التنظيمي للصيانة

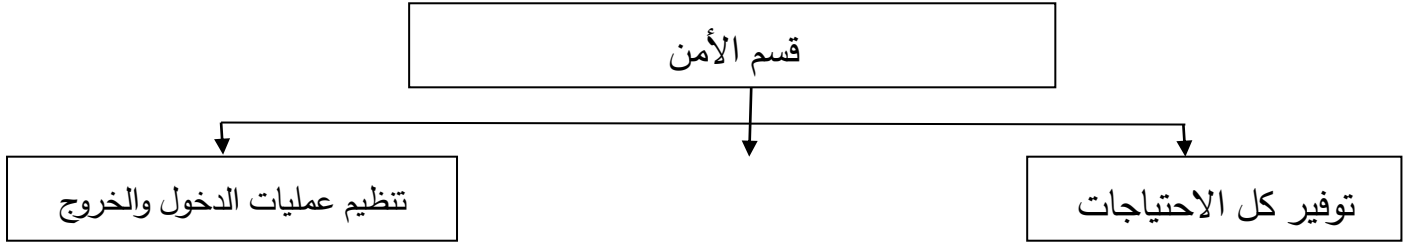


قسم الأمن :

يمثل قسم الأمن حماية المنشآت والآلات داخل المصنع بتنظيم دخول الزائرين داخل المصنع من الأبواب حتى نهاية آخر منشأة في المصنع .

الهيكل التنظيمي للأمن:

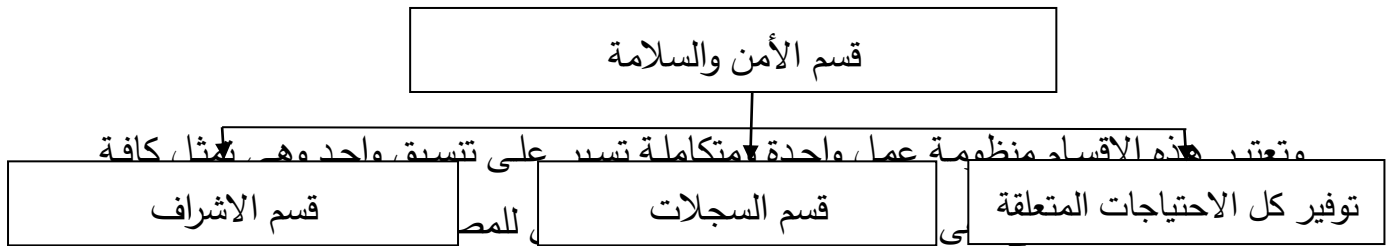
الشكل (٣-٩)



قسم الإمداد والسلامة :

هو جزء من قسم التدريب في المصنع ويعتبر مدير الأمن والسلامة هو أحد الوظائف الأساسية التي تنهي عندها داخل خطوط الإنتاج داخل المصنع حيث تهتم بأمن وسلامة الفرد العامل الذي يمثل أهم الركائز داخل خطوط الإنتاج داخل المصنع حيث يقومون بحمايتهم من مضار المواد الخام ومضار استخدام الآلات والمعدات وهذا بشكل النشرات الدورية للتوعية للفرد العامل ولذلك فإن الأمن والسلامة يمثل أهم الركائز الأساسية حيث بدونها يتوقف الإنتاج أو يستمر .

الهيكل التنظيمي للأمن والسلامة:



تعمل بشكل متناسق على تحسين وجودة الإنتاج وأيضا تمثل منسق أموال الصيانة إذا تمت المراجعة بشكل.

المبحث الثالث

مناقشة وتحليل نتائج المقابلة

- من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها مع إدارة الشركة خرجنا بالنقاط التالية :
- يوجد تخطيط استراتيجي للمنظمة منذ نشأتها الأولى والمنظمة تعمل وفق خطوط التخطيط الاستراتيجي لكي تحقق أهداف المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر على أداء العاملين بل يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة من المفترض أن تستقطب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية وتدريبهم من أجل تحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على توفير العمالة وتوفير مواد مدخلات الإنتاج وهذا يعتمد البيئة الخارجية في حد ذاتها.
- هدف التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين أن يكون هناك خطة واضحة للعاملين وتكون بصورة واضحة وبالتالي يتمكن من تحقيق العمل الذي يختص به كل عامل يكون له إطار محدد حسب الخطة المحددة ويفترض أن يحسب أدائه في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا والمسؤولين ورؤساء الأقسام وخطوط الحسابات والمستفيدون من الشركة سواء كان الحكومة أو المواطنين وكل هؤلاء من يقوم بوضع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف بصورة واضحة ويحدد من يقوم بتنفيذ المهام المعينة التي تؤدي إلى أهمية الأهداف وبالتالي كل عامل عمله يكون واضحا وبالتالي أدائه يتحسن بالصورة المطلوبة .
- يشارك العاملين في التخطيط الاستراتيجي ليس كل العاملين يشاركون في التخطيط بل من يشارك في التخطيط رؤساء الأقسام ومهندسي الأقسام . التخطيط الاستراتيجي يساعد على زيادة الإنتاجية.
- يرفع التخطيط الاستراتيجي من أداء العاملين ويحقق أهداف معينة ويتطلب منهما نشاطات ومسؤوليات معينة وكل عامل يقوم بدوره لكي يحقق أهداف الشركة وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على مستوى أداء العاملين بالمنظمة.
- تساهم البيئة الداخلية على التخطيط الاستراتيجي وذلك برفع الروح المعنوية وخلق التنافس بين العاملين وتهيئة المناخ للعاملين وتدريبهم وتحقيق التخطيط الاستراتيجي.
- البيئة الخارجية لا تساهم على التخطيط الاستراتيجي وذلك للمعوقات والضغوط التي تواجه من الحكومة ومنعها استيراد بعض مواد التشغيل من الخارج عن طريق الميناء وضغوطات الجوار أن السكان يطالبون ببعض الخدمات الاجتماعية مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وتفرض الحكومة ضرائب عالية على المؤسسة.

- المنافسون يلعبون دورا هاما لان الإنتاج يكون اقل في المصانع بالنسبة للسودان ويؤثر على المؤسسة لان المعروض اقل من الطلب وتكون المنافسة موجودة بالنسبة لأسواق الطاقة نسبة لنقاط القوة والضعف.

الخاتمة

وتشمل النتائج والتوصيات :

النتائج :

- التخطيط الاستراتيجي له دور كبير علي أداء العاملين في المؤسسة.
- البيئة الداخلية والخارجية لها دور كبير في أداء العاملين بالمؤسسة
- التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة.

- عدم وجود التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى انهيار المؤسسة .

التوصيات :

- لابد من تطوير مفهوم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي باعتباره يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة.
- الاهتمام بالدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في حل الإشكالات .
- يجب على إدارة الشركة التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي لزيادة الإنتاجية.

- لابد من مشاركة الجميع في التخطيط الاستراتيجي على مختلف مستوياتهم لكي يخلق حماس جماعيا في تنفيذها.

المراجع والمصادر :

١. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الخاصة ٢٠١٦
٢. بلال خلق السكارثة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الميسرة للنشر وتوزيع التاريخ النشر ٤٥٠ _ ٢٠١٤، الطبعة الأولى ٢٠١٩ - ١٤٤٠هـ
٣. جلال عذب وشركاؤه، الإدارة الإستراتيجية، طبعة ١ بدون تاريخ.
٤. جهود عبد الله صالح عقلان، إدارة الموارد البشرية، مدخل الأمين للنشر والتوزيع
٥. حسن محمد احمد مختار. الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، دولة النشر جمهورية مصر العربية طبعة ٢٠١١.

٦. خضر مصباح اسماعيل الطريقي . الإدارة الإستراتيجية
٧. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ٢٠٠٧
٨. عائدة السيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، ماس للطباعة ، مصر ، ٢٠١١-١٤٣٢هـ
٩. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، طبعة الثانية.
١٠. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال (الشركة العربية المتحدة تسويق التوريد) ط الأولى ، ٢٠١٠م
١١. عبد المطلب عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات ، بيروت ، طبعة الأولى.
١٢. مايكل آرمسترونج إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط ١ ، ٢٠٠٨ ، مجموعة النيل العربية
١٣. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، دار عمران ، القاهرة ، الجزء الأول والثاني ، الطبعة الثالثة
١٤. محمد طاهر خلف – مصطفى يوسف كافي – هبة مصطفى كافي الدولة قسطنطين – جزائر ، الف للوثائق ، نشر وتوزيع كتب ، طبعة الأولى.
١٥. محمد عبد الوهاب الفشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، شركة الجلال للطباعة
١٦. مصطفى احمد عبد الرحمن ، التخطيط الاستراتيجي ، الاسكندرية ، دار التعليم الجامعي ٢٠١٥ ، طبعة الأولى.
١٧. هاشم عبد الله الغريدي / الإدارة الإستراتيجية / الفلاح للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى.