الفصـــل الاول

المبحث الاول

مفهوم الرؤية الاستراتيجية:-

احد العناصر الاساسية في الادارة الاستراتيجية ويشير هذا المفهوم الى الوجهة المستقبلية للأشياء بما فيها الاعمال والمؤسسات والقطاعات المختلفة سواء الخاص او العام وكذلك الدول وتمثل هذه الوجهة جملة من التصورات والتوجهات او الطموحات لما يجب ان يكون عليه الحال في المستقبل وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أي تطمح المنظمة الى تحقيقه الوصول اليه مستقبلاً فمن الامكانات المتاحة والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً مع تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالفرص المستقبلية.

وتأتي الرؤية في المرتبة الثانية بعد الرسالة التي تعتبر العنصر الاساسي من عناصر وضع الخطط الشاملة للمنظمات والتي تمثل سبب وجودها وهدفها وتمثل بدقة على الصياغة المثالية التي تحدد الفرض من وجود المنظمات وتستند على اهدافها ويجب ان تكون الرؤية واضحة ومحددة وواقعية أي ليست مبنية على محض خيال بل تتمثل بشكل وثيق الوضع الحالي للمنظمة وان تحدد بوضوح وبشكل مختصر ومفصل مكان الوصول مستقبلاً وتحدد بشكل تحقيق الاليات المتبعة لتحقيق هذا الطموح.(الموقعGoogle- 20188/4/4 – الساعة 11:20ص).

وتعني الرؤية الاستراتيجية تلك التصورات او التوجيهات لما يجب ان تكون عليه المنطقة في المستقبل البعيد أي تحديد الى اين تتجه المنطقة

وبالتالي فهي صورة ذهنية للغايات المنشودة التي لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر وضمن الظروف المتاحة بينما يمكن استثمار الفرص المستقبلية وتطوير العمل والوصول اليه من حيث المنافسة والمال والاداء الوظيفي ويقوم المخططون سواء كانوا منق يادين المنظمة والعاملين فيها او مستشارين من خارجها خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديدها بصورة دقيقة.

تعني وضع تصور لطريقة اقناع جمهور المنطقة وافرادها بالخطة على طموحات افضل من الماض أي ايجاد صورة ذهنية عن الغد الخاص بالمنطقة والتأكد من مشاركة جميع الافراد العاملين في تشكيل افرادها وبالتالي تمتاز الرية الاستراتيجية بانها طموح عالي يرتقي بوضع المنظمات ويزدهر الى ما هو افضل.

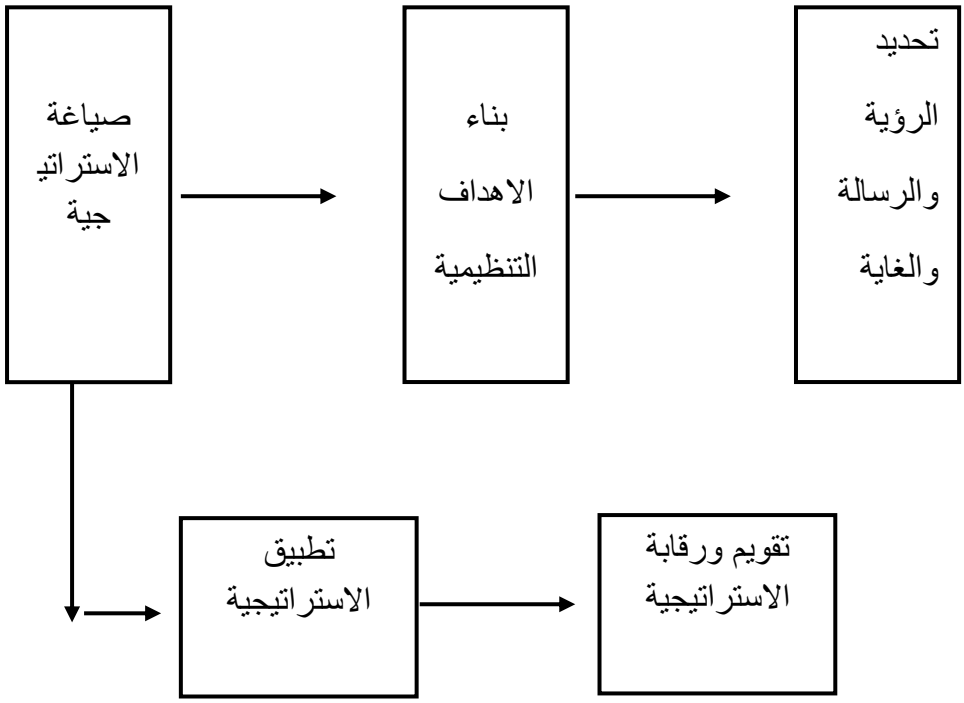
نقلت كلمة استراتيجيةStrategy من الحضارة عن كلمة اصلي لها استراتيجية Strategies وحتى القرن التاسع عشر ارتباط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوية الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، حديث اخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة للاستخدام لدي منظمات الاعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهمة وبتحليل **المتجه لها.

تعددت التعريفات التي تبن معنى الاستراتيجية:-

التعريف الذي قدمه هيجنزوفنيرHigginvincze

حيث يري ان الادارة الاستراتيجية وهي:- هي ذروة الابداع الاداري في الفكر والتطبيق

(عبد الحميد'2006م)



مفهوم الرؤية :-

هو وصف الطموحات المنظمة في المستقبل وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات واكثر الرؤى فعليه هي التي تلهم اعضاء المنظمة التطلع للأفضل والاعظم والاكبر ، فقد يتم البحث عن افضل خدمة او اعظم منتج او اكبر انجاز.

ويجب تفصيل الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين واقناعهم بها بحيث تصبح اساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة Mission وتعد الرؤية اقوى الادوات والتحفيزية ToolMotional والتي تجعل المنظمة تحرك للأمام بالرغم من أي معوقات ، فان كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدي الاشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤية الكبيرة تساعد على كسر القيود في تفكير المنظمة وتضمن الاستمرارية وتعرف اتجاه هدف المنظمة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدي العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومنفردة وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي الى رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية والرؤية الاستراتيجية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي وان الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل (بلال '2015م)

وفي ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي من خلالها تنجز تحليل swat بغية تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة المميزة عنن المنظمات الاخرى.

فالرؤيـــة هـــي احـــد مـــداخل التخطـــيط الاســـتراتيجي المعتمـــد علـــى نظـــام السـيناريوهات او المشـاهد ذات العلاقـة المباشـرة بتحليـل بيئـة الاعمـال وبنـاء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها الاخر.

وصفت الرؤيـة بانهـا التوجـه المسـتقبلي للمنظمـة ومسـار اعمالهـا ، فهـي ترشـد المنظمة لما تسـعى للقيـام بـه لكـي تصـبح فـي مكانتهـا المميـزة فـي المسـتقبل ، واصـبحت احـدى المهـام الرئيسـية لـلإدارة الاسـتراتيجية صـناعة وتنفيـذ، لعمليـات تصـميم الاسـتراتيجية وتنفيـذها اذ يتقـدر بموجـب الاعمـال التـي سـتكون فيهـا المنظمـة وتصـاغ فمـن تصـور اسـتراتيجي يـرتبط باحتياجـات المنظمـة الموجـه لحركتهـا ، وتزويدبالتوجـه بعيـد الامـد، وتؤسـس رسـالتها بدقـة ووضوح اضـافة الـى تحميـل الرؤيـة الاسـتراتيجية والرسـالة الـى اهـداف ممكنـه للقيـاس ومسـتويات اداء مسـتهدفة فالتصـور الاسـتراتيجي تقـع مناقشـته ضـمن مهمتـين ادارتـين فـي عمليـة تصـميم الاسـتراتيجية وتنفيـذها م ضـرورة العنايـة مـع بـاقي المهـام المتعلقـة الصـياغة والتنفيـذ وتقـديم الاداء ومراجعـة التطـورات واجـراء التصـحيحات فـي التوجـه الاسـتراتيجي بعيـد الامـد والاهـداف الاسـتراتيجية او فـي التنفيـذ بضـوء التجربـة وتقيـد المعطيـات والافكـار والفرص الجديدة.

وهكذا فان الرؤيـة تـرتبط مباشـرة مـع رسـالة المنظمـة وعمليـة صـياغة اهـدافها ومراجعتهـا فهـي تهـين للمنظمـة لرؤيـة المسـتقبل وتسـاعد علـى انشـاء توجـه بعيد الامد وتأثير مقاصها.

وتطـــور المنظمـــة وصـــورة مثاليـــة افضـــل عنهـــا، تقـــع فـــي المســـتقبل ببيـــان (الرؤية) الذي يجري تكوينـــه بعبـــارات توعيـــة تســـتند الـــى قـــيم مصـــنعة مـــن قبـــل فريـــق الادارة العليـــا.. وذلـــك البيـــان لا يتعـــدى صـــفحة مـــن الســـيناريو المثـــالي المســـتمر مـــن تلـــك الصـــورة المســـتقبلية،، وبعـــدها فـــان هـــذا المـــدخل المســـتقبلي ســـيبتعد عبـــر فجـــوه تحليليـــة تفصـــله عـــن الواقـــع الـــراهن المـــدخل المســـتقبلي سيبتعد عـــن فجـــوه تحليليـــة تفصـــله عـــن الواقـــع الـــراهن للمنظمـــة مـــن متطلبـــات للتحـــرك مـــن الواقـــع الـــراهن باتجـــاه رؤيـــة النجـــاح (joyse & woods, 1996-)

وعرفـــت الرؤيـــة الاســـتراتيجية بانهـــا تصـــور الاســـتراتيجية او مجموعـــة اســـتراتيجيات مســـتقبلية ويحقـــق ذلـــك مثـــالاً اســـتراتيجياً للمنظمـــة ، فهـــو يهيـــئ تصـــوراً عـــن توجـــه وغـــرض كـــل مـــن فـــي الاســـتراتيجيات والانشـــطة الاســـتراتيجية ، لـــذا فعمليـــة خلـــق الرؤيـــة الاســـتراتيجية هـــي احـــدى مهـــام الادارة الاســـتراتيجية اضـــافة الـــى وضـــع تصـــورات اســـتراتيجية – رؤيـــة ويـــرتبط ذلـــك بما تحتاجـــه تلـــك التصـــورات والقـــدرات مـــن كلـــف ومـــوارد ولعـــل الاخفـــاق فيهـــا سيؤدي الى زيادة والكلف ويهدد استمرارية المنظمة.

وترتكـــز دقـــة الرؤيـــة الاســـتراتيجية موضـــوعتها علـــى فاعليـــة نظـــم المعلومـــات الاســـتراتيجية ، ونظـــم الرصـــد البيئـــي ، ونظـــم التـــدقيق الاســـتراتيجي ونتـــائج خبره ادراكاً وتعلماً وتمثيلاً وخيالاً وحدساً وذكاء.

ويمكـــن النظـــر الـــى التصـــور بانـــه نافـــذه المنظمـــة نحـــو المســـتقبل المرتقـــب وتســـتطيع ادارة المنظمـــة رســـم الرؤيـــة الاســـتراتيجية مـــن خـــلال المعرفـــة

العميقة برسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية فضلاً عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي بمعنى اخر ان الفرص وما يرافقها من اخطار ، وجوانب القوة وما يرافقها ويفترق عنها من حالات اخفاق في مستوى اداء المنظمة او محدودية مواردها وطاقاتها الملموسة وغير الملموسة تشكل بمجموعها مسارات التصور الاستراتيجي.

تعريف الرؤية الاستراتيجية:-

- هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها البعض.
- هي التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها الممتدة في المستقبل وعدت احدى المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذ لعمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها اذ تقدر بموجب الاعمال والتي ستكون فيها المنظمة وتصاغ ضمن تصور استراتيجي يربط باحتياجات المنظمة الموجه لحركتها وتزوده بالتوجه بعيد الامد وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح اضافة الى تحويل الرؤية الاستراتيجية الى اهداف ممكنه للقياس ومستويات اداء مستهدفة.

- هي تصور الاستراتيجية او مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية ويحقق ذلك مثالاً استراتيجيا للمنظمة فهو يهيئ تهدداً عن توجه وغرض كامن من الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية.
- هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاماً مصمماً لمساعدة الادارة في تقدير وضع القرارات الاستراتيجية اضافة الى وضع تصورات استراتيجية.(خضر، 2013)

الاستراتيجية هي رسم اتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتاها على المدى البعيد واختبار النمط الاستراتيجي الملائم تحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وهي عملية اتخاذ القرار المتعلقة بترخيص ادارة الموارد المنظمة.(عبد الحميد،2006)

هي تحديد المنظمة لأغراضها واهدافها الرئيسية وغايتها على المدى البعيد وتبين ادوار العمل معينة.

تعريف الاهداف:-

لم يستلم مصطلح الاهداف من التنوع كغيره من المصطلحات الادارية بسبب الاثراء الذي يمر به الفكر الاداري حالياً فيلاحظ اليوم استخدامه اكثر من مصطلح واحد في التعبير عن الاهداف من حيث ربطها بالمستوى الاداري ومن حيث سعتها وشمولها واخيراً حسيت المعني الذي ينظر من خلاله الباحث. غير ان هنالك مصطلحين ينبغي بها التميز وليس بسبب اختلاف التسمية ، انما السبب اختلاف اسبقيتها من اجل عدم استخدامها

الواحد محل الاخر. وهما (الهدف والغرض، حيث يعد (الغرض) السبب المستمر لقيام المنظمة ان تكون عليها فهي رسالة الى المجتمع الذي يعيش فيه.

ووضح (قاموس ديستر) (150/261) بان (الغرض): هو واجب مستمر او مسؤولية معهود تنفيذها لاحد) ويعني بالمفهوم العسكري (مهمة كبرى مستمرة معهود بها لوحدة عسكرية جزاء من الوظيفة المنظمة وطنية عسكرية) (والغرض) غالباً ما يفكر به على انه سبب لوجود وكما يؤخذ بهذا المعنى على اساس كونه يعني مهمات مستمرة للمنظمة (1150/126) اذن على المنظمة ان تحدد غرضها ابتداء من اجل الوصول الى قاعدة اهداف الاستراتيجية التي تمثل النهايات المرغوبة فهي تامين اعداد معينة من المتعلمين في اختصاصات محددة مسبقاً.

عليه يكون (غرض المنظمة9 وهو ليس اهدافها حيث يشير المصطلح الاول الى (المهمة9 التي يقوم بها المنظمة بينما يشير المصطلح الثاني للصورة (المتصورة) في الافق البعيد ومما تجدر الاشارة عليه هو ان صياغة (الغرض) تعد تقريب ثابتة ، ومن الصعوبة تغيرها لاعتمادها الكبير على قيم القيادة (158/109)

اما الهدف : فتعليق بالنهايات المرغوب الوصول اليها، على وفق ذلك يعده النسوة به مراقب موجه وجيد للقرار المتخذ (36/33) (هشام ، 2010).

ويذهب معه في ذات الاتجاه تشتاينرواكواف (33/31) وارجنتي (40/129) وهوسي (108/64) كما يتفقون جميعا بوضعهم على قمة

عائلة الاغراض التي تستقر المنظمة الى تحقيقها : الارباح ، المسؤولية الاجتماعية ومن هنا جاء راس قمة المنظمة على اغراض انشائها وفقاً بعدين اساسين.

اولهما:- اغراض المجتمع التي يسعى لتحقيقها بواسطة المنظمة.

وثانيهما:- نظرة المنظمة لهذه الاغراض التي تصاغ حسب طبقتها عملها، ثم تترجم هذه الاهداف العريضة الى خطط استراتيجية اساسية لعمل المنظمة (36/333). (هشام ، 2010).

وينتهج الباحث دركر مدخلاً في انشاء الاهداف ويعتمد على العلاقة الجدلية (بالمعنى الذي طرحه (افلاطون) اول مفكر لها التي تعني بالنسبية للها (فن الحوار المنهج) بين الأنشطة المطلوبة والاهداف اللازمة لها من خلال تحديد منطقة النشاط والهدف اللازم له، حيث حدد مناطق اهداف بثمانية مناطق وهي التي تؤثر نتيجة لآرائها بشكل حيوي على بقاء المنظمة (100/132).

ولما كانت الاهداف مصطلحاً ينحدر اكثر تقريباً بمجموع الافعال التي يتم القيام بها باي حال صياغة لفظية (86/42) عليه فقد اختلف المفكرون عند تعريف الاهداف على الرغم مما يشبه اتفاقهم على استخدام مصطلح التعبير عن الهدف ، حيث ينظرون لهذا المصطلح كونه يتعلق بمادة معينة ووهي اقصر مرة الغرض الذي يقترن بسبب وجود المنظمة ويكون جوهر قرار المنظمة الاستراتيجية هو معالجتها لتحقيق ذلك الغرض عن طريق الاهداف التي توصل اليها من معرفته (ارجتني) بأية السبب المستمر لوجود

المنظمة) بالمدعى البعيد وهو ما نحاول ان تحققه من خلال فترة قراراتها الاستراتيجية (108/64).

وعرف سكوت الاهداف بانها (عبارة تستخدم لأغراض التخطيط ، لتمنع خطة لمنظمة ، وتوضع ضمن هيكل عملية التخطيط (139) وفي ذات الاتجاه ، بعرفها كوف ، بوسمانوزملؤه بانها (الحالة المرغوبة(41).

أما نسوق فقد عرفها بانها (قرار منظمة يتمكن من ادارة وتوجيه وقياس ، اداءه المنظمة باتجاه اغراضها) بانها من اساسي و مستمر لطبيعة المنظمة يميزها من باقي المنظمات الاخرى (143/33) وبموجب هذا التعريف عن السوق الهدف محددة لقياس كفاءة عمليات تحويل الموارد واتفقه معه على ذاك اكوف، حيث بين بان، اهداف تمكن اداء من قياس اداء المنظمة (29/31) .

أهمية الرؤية :-

طالما هنالك دور للرسالة تتحدث حول (ماذا تعمل المنظمة اليوم) فان الرؤية الاستراتيجية عموماً لها قيمة في الصياغة الاستراتيجية ، وتكوين التوجه اذ هنالك داع اداري دائم وصح للنظر الى ما بعد اليوم – الرهن ، والتفكير استراتيجياً حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الافق وكيفية احتياجات الزبون ، وتفيد التوقعات (وماذا يلزم لمواكبة المنافسين ، وتجاوزهم ، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهباً بالتهديدات اضافة الى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل.

ان المـــديرين لا يســـتطيعون النجـــاح كقـــادة للمنظمـــة او كمـــا نعـــى اســـتراتيجية دونما رسم اولـــي للمضـــامين المســـببة حـــول ريـــاح التغييـــر ، وبعـــدها يمكـــن اقامـــة خيارات اساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية.

لاســـفر مـــن الحاجـــة للرؤيـــة الاســـتراتيجية المدعمـــة بالتصـــورات عـــن مجـــرى الاعمال الذي يتـــيح فالمـــدراء يجعلـــون مـــن ذلـــك منـــاره مرشـــده لتحديـــد المـــوارد، وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تمدى الشركة من خلال مسيرتها.

ان الشـــركة التـــي يلغـــي فيهـــا المـــديون دور التفكيـــر الاســـتراتيجي الـــلازم لمســـتقبل اعمال الشـــركة خـــلال مســـارها، او أولئـــك الـــذين يلزمـــون الشـــركة بتوجـــه احـــادي بـــدلاً مـــن غيـــره ، يســـيرون بـــلا هـــدى ويخســـرون ايـــة امكانيـــة لان يصـــبحوا قاعدة الاعمال (Thom pson,2003). (بلال– 2015م)

- ماذا نعني عندما نقول (الى أين) ما هي الرؤية؟
- الطابع الشخصي والرؤية التنظيمية؟
- الصورة المستقبلية والهدف من المهمة، الرؤية في مغزاها؟
- ما هي مضامين الرؤية ، بماذا تتركز؟
- هناك خمسة خطي في مسار تلوين الرؤية وتحقيقها؟
- وما دام الامر بهذه السهولة فلماذا يبدو الامر معقداً.

الصورة المستقبلية وخدمة الهدف والرؤية في خدمة الفجوي (المغزى)

في كل تجربة للرؤية المستقبلية يوجد اضطراب بين الهدف والرؤية.

ومن ذلك ينتج اضطراب بين الاستراتيجية والتقنيات وبين الاهداف والقيم ومع ان لكل من الهدف والرؤية قنواته الخاصة الا انهما يكمل كل منهما للآخر في اطار الرؤية التنظيمية العامة.

الهدف:-

يرتكز في معرفة الاسباب الرسمية لوجود المؤسسة واعمالها المركزية التي تثبت مصداقتها وودتها على من الايام سواء كانت المؤسسة تجارية كي تضمن الارباح المائلة او كانت مؤسسة تؤدي الخدمة (كي تكسب انتماء اعضائها لها)

الرؤية :-

تتركز في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة بتحقيق الاهداف والهدف يميز بين المؤسسات على اساس المعطيات في تركيبها مثلاً التكنولوجيا ، نوعية الناس ، الحجم، وهنا يتركز الهدف فيها على أسس القيم والدلالة فقدد يحصل ان الشركتين متشابهتين في الهدف بينما تختلفان في الرؤية التي تمثل القادة او مطوري السياسة مثل وحدات الجيش والرياضة.

كيف تحقق الجهة في ديني--

لقد بنت استراتيجية لإقامة مملكة احلام، تجذب العائلات وحولها خطط جهاز ضعف كامل وهذه الاستراتيجية تشتمل على اجهزة اهداف رئيسية واهداف فرعية والاف الوظائف والاعمال التي يمكن قياسها.

ما هي مضامين الرؤية وبماذا تتركز:-

مع ان الرؤية تهدف الى خلق صورة مستقبلية منشودة للمؤسسة او لاي خلية فيها الا ان هناك عدم وضوح بماذا تتركز الرؤية؟ حيث هي اداة خلق المسئولية والدوافع امام القائد ليقود العاملين لمستقبل بل المسئولية والتشويق حسب رؤى مختلفة الاول نتركز في فحص وتوجيه الرؤية هل هي موجهة لداخل المؤسسة ان للمجتمع الخارجي ؟ والثاني لعمل صرف الزاوية، أي هل هو مركز في هدف مقطعي ضيق او في هدف اكبر واوسع؟

مراحل مسار خلف الرؤية وتحقيقها.

المرحلة الاولى:-

تجميع الطابع الشخصي ، اعتمادا على البحث الذاتي والتعلم الذاتي يستوجب على المدير ان يختار لنفسه الدوافع والاحتياجات والقيم التي توجهه في التداخل مع الاخرين لتحقيق ذلك ان تجربة القائد في الماضي وتكون قاعدة هامة لتكثيف موقفه الشخصي عن طريق تأثيره وقيادته للأخرين.

المرحلة الثانية:-

خلق الرؤية التنظيمية هذه المرحلة تكمل التي قبلها (الطابع الشخصي) وفيها تبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة القائد مع شركائه المختلفين والرؤية التنظيمية تعكس صورة عن القائد وعلى كافة مجالات المؤسسة او الدوائر.

المرحلة الثالثة:-

تعريف وتركيز الرؤية بعد مرحلة الابداع لمستقبل المؤسسة تتركز هذه المرحلة في التعريف والتركيز 1/ تقطيع الكلمات الى مقاطع ،وهذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال عن طريقها يجند القائد للالتزام الذاتي والتعبير عن الرؤية وبشكل واضح ، وقابل للتنفيذ ويشير الامل ، وتقرر جاهزية العاملين.

اهمية وجود الرؤية الاستراتيجية:-

يمكن مضاهاة المنظمة بالفرد فعليها ان تنظر الى المستقبل ولكن طريقة النظرة المستقبل تختلف من فرد الى فرد ومنظمة الى منظمة اخرى) فهنالك منظمة تنظر الى المستقبل بشكل ايجابي تحيطه ثقة وامل في النجاح الامر الذي يؤدي النجاح الفعلي وهنالك منظمات ترضي بالرؤية لا تزيد عن الوضع الراهن واكثر ما يمكن ان تصل اليه المنظمة هو تحقيقه نتائج عادية، وهنالك منظمات متخاذلة ترضي برؤية متهاوية وضعيفة ويؤدي الامر الى سلبية المديرين و تحقيق نتائج فاشلة.

ان اهتمام المنظمة يوضع رؤية لنفسها (وبشكل ايجابي) يحقق الكثير من المزايا والتي تبرر اهمية هذه الرؤية.

ومن أهم الاسباب والمزايا لتكوين الرؤية ما يلي:-

1/ الرؤية تحدد مسار المنظمة

تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية الى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية "كما انها تقلل امكانية الفشل في تحقيقه كما ان الرؤية تلعب دوراً الترموستات) الذي يحفظ توازي المنظمة فاذا قلت الجهود فأن الرؤية تعيد شخصاً وتوجيهاً الى المسار السليم (احمد ،2014م).

2/ الرؤية تدفع وتحفز:-

ان قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكنه ان يلعب حماسهم ويحفزهم على الاداء السليم المؤدي تحقيقه الرؤية.

كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في اثارة الخيال العاملين في انهم يملكون منطقتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء افضل .

3/ الرؤية تشجع على المبادرة:-

ان وجود رؤية مماثلة امام العاملين يمكن ان يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم افكار جديدة ونافعة يمكن ان تساعد على تحقيق الرؤية ، بل يتعدى ذلك تشجيع الاطراف الاخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم افكار جيدة للمنظمة.

4/ الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل:-

اصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموارين ويجب ان تتحلى المنظمة بقدرة على

السيطرة على مستقبلنا ووضعها الاستراتيجي في البيئة والسبيل الى ذلك هو النظر الى المستقبل وبناء رؤي تناسب المنظمة في ذلك المستقبل.

تكون هناك أهمية دقيقة اكبر للرؤية الاستراتيجية في الصياغة الاستراتيجية و تكوين التوجيه طالما هنالك دور للرسالة التي تتحدث حول ماذا تفعل المنظمة اليوم. وهنالك داع اداري دائم وملح للنظر الى ما بعد اليوم الراهن والتفكير استراتيجياً حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الافق وكيفية احتياجات الزبون وتغير التوقعات وماذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهباً بالتهديدات اضافة الى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل.(خضر–2013م)

ان القادة والمديرون لا يستطيعون النجاح كأداة للمنظمة او كصانعي استراتيجية دونما رسم اولي للمضامين المسببة حول رياح التميز وبمدها يمكن اقامة خيارات اساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية.

لا مفر من الحاجة للرؤية الاستراتيجية المدعمة بالتصورات في مجرى الاعمال الذي سيتيح فالمدراء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تهدي بالشركة خلال مسيرتها.

ان الشركات التي يلغي فيها المدراء دور التفكير الاستراتيجية اللازم لمستقبل اعمال الشركة بتوجه احادي بدلاً من غيره يسيرون بلا هدى ويخيرون اية امكانية لان يصبحوا قادة للأعمال.

وبين كولويك بان الـ 50 .ف (هي النهايات التي تضعها المنظمة و تعمل على تحقيقها)(35/58).

ويتفق مع هذه التعريف كل من كونتروزماؤه (7/81) و تزيوني (6/53) وبدوات (23/43) وكرانجزل (63/134) ويتفق اخرون مجموعة المفكرين التي تضم كونتركلويك وبدو ان تزيون في ان الاهداف هي النهايات المرغوبة لمجتمع التي يعمل على الوصول اليها. في الوقت نفسه، يجدون في النهايات نقاط جديدة ويستمر الاهداف وتطويرها بفعل حركة التطوير وتبين يؤكدون سمات الفكرية الخاصة باستمرارية الاهداف وديموميها وتجدوها بفعل قوانين الحياة المستمر والمتطورة وعلى وفق قوانين التطورات تحكمها.

كذلك لم يقبلوا الجمود والتوقف عن الحركة قانونا لبينة الامر الذي دفعة الى ان يزيد على تعريفها بالقوى ان الهدف ليس هو النهاية او النتيجة المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها فقط بل تعد افق المستقبل مفتوحاً امام تلك النهايات ايي ان هناك نقاطا قد تبدأ منها واهداف جديدة، او تعدي وتغير بما ينسجم مع بقائها وهذا ما يدعي بعملية الاختيار المستمر للأهداف في ضوء ظروف البيئة الخارجية بما توفره من فرصص وتعددات في ضوء عوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وعلى وفق ذلك يكونون من القادة القلة الذين جهزوا جدول اعمالهم واضحاً في اولوياته كمخططين وينبغي ان يقفوا على محركة والتفاعل لان

الحيـــاة تســـتلزم التعامـــل معهـــا باســـتمرار رؤيـــا بأفكـــار متطـــورة، وبحيـــث ان العمل على انجازه.

اولويـــات جـــدول اعمـــالهم لا يـــدعهم يتوانـــوا عـــن مواصـــلة الطريـــق لتحقيـــق مـــا يؤمنوا تبعاً لتدرجها في الاهمية والحضور.

المبحث الثاني

تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمات:-

من خلال الخطوات المبكرة لعملية صياغة الاستراتيجية فان مدراء المنظمات يحتاجون الى وضع جملة من الاسئلة مثل:-

1/ ما هي رويتنا المتعلقة بالمنظمة؟

2/ الى اين تتجه المنظمة؟

3/ على ماذا يتم التركيز المستقبلي بخصوص منتجات وتقنيات و زبائن المنظمة؟

ان أي نوع من المنشاة نريد ان توضح؟

ان أي نظرة او مدخل حول توجه ببعيد المدي للمنظمة يجب ان يكون من خلال التركيز على ثلاثة محاولات اساسية هي:-

1. المنتج
2. التكنولوجيا
3. الزبائن

يجب ان تعكس الرية الاستراتيجية طموحات منظمة او الشركة و مصلحتها واعمالها وتزويدها نظرة بان روحية عن والي اين ذهب.

وتعطي اشراقه حول مستقبل خططها انها تترجم الفرص الامر وتجسد الهوية المنظمة ، كما انها تحدد منظمة في اتجاه معين وترسم مسار استراتيجياً لها من اجل اتباعه.

الرؤيـــة الاســـتراتيجية وهـــي النـــاتج الملمـــوس مـــن التفكيـــر الاســـتراتيجي وان الرسالة هـــي نتـــائج الرؤيـــة الـــى تتوقعـــه المنظمـــة للمســـتقبل وفـــي ضـــوئها يمكـــن القيام بناء غايـــات المنظمـــة التـــي تســـعى لتحقيقهـــا فـــي ضـــوء التحليـــل swot بقيـــة تحديـــد الاهـــداف والسياســـات التـــي مـــن خلالهـــا تتحيـــز المنظمـــة انشـــطتها واعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الاخرى.

فالرؤيـــة هـــي احـــدى مـــداخل التخطـــيط الاســـتراتيجي المعتمـــد علـــى نظـــام الســـناريوهات او المشـــاهدات ذات العلاقـــة المباشـــرةبتحليل بيئـــة الاعمـــال وبنـــاء المركـــز التنافســـيوتطوير خيـــار الادارة كونهـــا مترابطـــة مـــع بعـــض الاخر.(خضر ، 2013)

وصـــفت الرؤيـــة بانهـــا التوجـــه المســـتقبلي للمنظمـــة والمســـار واعمالهـــا فهـــي ترشيد المنظمة لما تســـعى القيـــام لكـــي تصـــبح فـــي مكانتهـــا المميـــزة فـــي المســـتقبل وعـــدت احـــدى المعاهـــد الرئيســـية لـــلإدارة الاســـتراتيجية صـــاغة للأعمـــال التـــي ســـتكون فيهـــا المنظمـــة وتصـــاغ ضـــمن تصـــوراً اســـتراتيجي وتقنيهـــا اذ يتعـــذر بموجب الاعمال التي ستكون فيها المنظمة.

وتؤســـس رســـالتها بدقـــة ووضـــوح اصـــافة الـــى تحويـــل الرؤيـــة الاســـتراتيجية لرســـالة والـــى اهـــداف ممكنـــه للقيـــاس ومســـتويات اداء مســـتهدفة فالتصـــوير الاســـتراتيجي تقـــع مناقشـــة ضـــمن مهمتـــين ادارتـــين فـــي عمليـــة تصـــميم الاســـتراتيجية وتصـــميمها وتنفيـــذها ومســـتويات اداء مســـتهدفة فالتصـــوير الاســـتراتيجي تقـــع مناقشـــة ضـــمن مهمتـــين ادارتـــين فـــي عمليـــة تصـــميم الاســـتراتيجية وتصـــميمها وتنفيـــذها مـــع ضـــرورة العنايـــة مـــع بـــاقي المهـــام

المتعلقة بصياغة والتمييز وتقديم الاداء ومراجعة التطورات واجواء التصحيحات في التواجه الاستراتيجي وتنفيذها بعيد المدي والافكار والفرص الجديدة و هكذا فان الرؤية تترابط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها فهي تهيئ لمنظمة الرؤية المستقبلية تساعد في انشاء وتواجه بعيد الامد وتأثيرها مقاصدها.

وتطور المنظمة صورة مثالية افضل عنها تقع في المستقبل ببيان الرؤية الذي يجري تكوينه بعبارات توعية تستند الى قيم مصنفة من قبل فريق الادارة العليا وذلك البيان يتعدى أي صفحة من السيناريو المثالي المشير من تلك الصورة المستقبلية وبعدها فان هذا المدخل المستقبلي سيبتعد عبر فجوة تحليلية تفضله عن الواقع الراهن للمنظمة والشأن الاستراتيجي هنا هو ما يتعلق بإدارة المنظمة من متطلبات للتحرك من الواقع الراهن باتجاه رؤية النجاح.

جمع مجموعة تخطيط مؤلفه من افراد في المجتمع المحلي متأثرين بالمشكلة او المسالة ومن اشخاص اخرين يستطيعون طرح المشكلة.

تحديد شركاء اضافتين ودعوتهم الى على التخطيط الاستراتيجي.

وصف الرؤية للمجتمع المحلي او المبادرة (احلامهم الخاصة بكيف يجب ان تكون عليه الامور).

(www.google.com)

(www.forbessiddaeast.com)

خـــلال ورشـــة عمـــل او خلـــوة او حـــوار حـــول رؤيـــة المجموعـــة الحصـــول علـــى المعلومات التالية:-

الفصل 3 القسم 17 تنظيم حوار مجتمعي حول بناء مجتمع محلي صحي

الفصـــل 12 القســـم 7 تنظـــيم خلـــوة احـــلام مـــن اجـــل مجتمـــع المحلـــي او المبـــادرة مثلاً احياء سسكنية امنه.

كيف يمكن ان يبدو النجاح (مثلاً اسباب واضحاً)

كيف يجب ان تكون عليه الامور مثلا مجتمعات محلية راعية)

كيف يكـــون النـــاس وكيـــف كانـــت ســـتبدد الظـــروف لـــو كانـــت الامـــور متجانســـة مع تلك الصورة (مثلا الصحة للجميع)

تتضمن العوامل الشخصية:-

معرفـــة المعتقـــدات والمهـــارات والتعلـــيم والتـــدريب والخبـــرة والممارســـات والاعـــراف الثقافيـــة والوضـــع الاجتمـــاعي والقـــدرات الجســـدية او الذهنيـــة والنـــوع الاجتماعي (الجندر) والعمر والاستعداد الوراثي.

تتضـــمن العوامـــل البيئيـــة:- الـــدعم الاجتمـــاعي والمـــوارد والخـــدمات المتـــوفرة والعوائق بما فيها مادة والطبيعة والتواصل.

والموافقة الاجتماعية:

والسياســـات والمخـــاطر البيئيـــة والاوضـــاع المعيشـــة والفقـــد والتبـــاين فـــي الوضـــع الاجتمـــاعي أي مـــن العوامـــل الشخصـــية التـــي تتصـــل بالرؤيـــة والرســـالة نجـــدها مشتركة لدي هؤلاء المتأثرة بالمشكلة وهؤلاء المتمسكين بها .

أي عوامل بيئة ذات صلة بالرؤية والرسالة ونجدها مشتركة في المجتمع المحلي المستهدف.

الاشخاص الذي يمكن ان يستفيدوا ويساهموا بالحد الاقصى فكيف يمكن الوصول اليهم واشراكهم في هذه الجهود

التحقيق من أن صوت الجميع قد سمع في التصفيات الاخيرة.

البيانات الثلاثة لأفضلولماذا.

اختيار بيان واحد للرؤية يعبر باختصار عن اسباب تكون مجموعة يكون مقبولا كافة الفصول.

مراجعة بيان او نص الرسالة مع التأكيد من انه :-

واضح رابطاً بما سيجري العمل عليه لماذا؟

مختصر (جملة واحدة)

موجه نحو النتيجة

متين يترك مجالاً واسعاً للرسائل المحتملة شامل ويعكس اصوات كافة الناس المنخرطين

ما هو البيان الرسالة النهائي؟

مراجعة البيانات او صياغة النصوص . المتعدة عن الرؤية

الفصل 8 القسم 1 نظرة عامة على الرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجيات وخطة عمل.

الفصل 8 القسم 2 التصريح عن الحلم تطوير الرؤية الرسالة خلال دردشة عمل او فكرة او حوار حول رؤية الرسالة المجموعة الحصول على المعلومات التالية:

الفصل 3 القسم 17 تنظيم حوار مجتمعي حول بناء مجتمع محلي صحي

الفصل 12 القسم 7 تنظيم خلوة احلام من اجل المجتمع المحلي او المبادرة امثلا احياء سكنية امنه

كيف يمكن ان يبدو والنجاح مثلاً شباب اصحاء

كيف يمكن ان تكون عليه الامور مثلا مجتمعات محلية راعية كيف كان سيتبدد الناس كيف كانت ستبدو الظروف لو كانت الامور متجانسة مع تلك الصورة مثلا الصحة – مجتمع.

مراجعة البيانات – او الصياغات او النصوص – المتعددة عن الرؤية والرسالة والاهداف.

الفصل 8 والقسم 2 التصريح عن الحلم وتطوير الرؤية الرسالة وضع قائمة بكافة بيانات الرؤية المقترحة.

اختيار بيان عن الرؤية او عدة بيانات ذات قوة الوصول الى الناس والتحقيق (من كونها مختصرة 2)ايجابية 3) مقبولة 4) تعبر تعبيرا واضحاً عن اسباب تكون المجموعة الفصل 8 القسم 1 نظرة عامة على الرؤية الاستراتيجية وخطة العمل.

الفصل 8 القسم 2 التصريح عن الحلم تطوير الرؤية الرسالة اختياري الرؤي التي يحتضنها واعضاء المجموعة.

اختيار تحرير البيانات او الصياغات الاكثر فاعلية (بالقدر المناسب).

الفصل 18 القسم 3 تحديد الاهداف وعملاء التغير ومن الذي يمكن ان ينفع ومن يمكنه المساعدة.

اهداف التغير : الاشخاص المعرضون بشكل خاص للمسالة او تؤثر اعمالهم بكل اساسي على فرص النجاح ومن يشمل هؤلاء بالنسبة لنا؟

عملاء التغير:- الاشخاص الموجودين في موقع يساهم في المبادرة وبمن فيهم الاشخاص الذين ستهدفون التغير من يشمل هؤلاء.

قطاعات المجتمع المحلي :- حيث يمكن الوصول الى اهدافه التغير وعملائه واشراكهم.

الفصل 18 والقسم 4 استخدام قطاعات المجتمع المحلي للوصول الى الاهداف وعملاء التغير استراتيجيات سلوكية :- تتضمن المقاربات ما يلي:-

- تامين معلومات وتعزيز المهارات (مثلا تنظيم حملة تسويق اجتماعي من اجل تثقيف الناس حول المشكلة او الهدف وكيفية تناولها)

الفصل 20 القسم 1 نظرة عامة على تكنيكيات توفير المعلومات وتحسين المهارات.

- تعديل العوائق وفرص الوصول والتعرض ، والفرص (مثلاً زيادة المهارات)
- العواقب (مثلاً تشجيع شركات بناء مساكن على خلق مساحات خضراء وبناء مساكن لذوي الدخل المتنوع)

الفصل 21 القسم 1 نظرة عامة على تكتيكات توفير الخدمات و الحوافز والموارد.

الفصل 21 القسم 9 استخدام حوافز التمويل لجعل مخرجات تهتم الفصل 25 والقسم 3 استخدام حوافز الضرائب لدعم صحة المجتمع.

- تحسين الخدمات والدعم (مثلاً زيادة عدد مراكز الصحة)

العامة التي تؤمن رعاية الاسنان

الفصل 21 القسم 1 نظرة عامة على التكتيكات لتامين الخدمات والحوافز واعداده.

الفصل 24 القسم 1 نظرة عامة على التكتيكات لتحسين الخدمات وتعدل سياسات الانظمة الاوسع.

هل تتسق مع مهمة واهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية.

وما مدى فعالية اداء المنشاة فيما يختص بالتحليل المالي؟ (والاهتمام بنسب السيولة نسب الارباح ، نسب النشاطات ، نسبة الديون الى راس المال والاسعار الثابتة؟؟)

- ما هي الاتجاهات التي تظهر من هذا التحليل؟
- ما هو تأثيرها على الاداء السابق واحتمال تأثيرها على الاداء مستقبلاً؟
- هل يدعم هذا التحليل قرارات المنشاة الاستراتيجية الماضية والحالية

كيف يقارن اداء المنشاة المالي نظيرة في المنشاة المماثلة

هل يستخدم الاداريون الماليون مفاهيم مالية متفقاً عليها وطرقا لتقويم وتحسين اداء المؤسسة والاقسام المالي (الاهتمام بالديون المالية، تحليل النسب ، موازنة راس المال).

ما هو دور الادارة المالي في عملية الادارة الاستراتيجية:-

- **البحث والتطوير:-**
- ما هي الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج المالية في مجال البحث والتطوير في المنشاة.
- هل هي محددة بوضوح ام يمكن الاستدلال بحلها هل الاداء او من الميزانيات؟
- هل تنسق مع مهمة المنشاة واهدافها واستراتيجيتها وسياستها وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو دور التكنولوجيا في اداء المنشاة؟
- هل المزيج عن المبادئ والبحوث التطبيقية والهندسية ملائم في ضوء مهمة واستراتيجية المنشاة.
- الانتاج والخدمات
- ما هي الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الانتاجية والخدمات الحالية للمنشاة؟
- هل هي محددة بوضوح ام يمكن الاستدلال عليها ممن الاداء والميزانيات؟

- عـــل تتســـق مـــع مهمـــة المنشـــاة واهـــدافها واســـتراتيجيتها وسياســـتها مـــع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو نوع ومدى القدرات الانتاجية للمنشاة.
- اذا كانـــت المنشـــاة ذات تـــوه انتـــاجي اهـــتم بإمكانـــات المصـــنع، ونوعيـــة الانتـــاج ، وعمـــر ونوعيـــة المعـــدات ودرجـــة ودور المكينـــة، وقـــدرات المصنع ومعدل الاستقلال وصول الانتاج وتوافر نوعية المواصلات.
- اذا كانـــت المنشـــاة ذات توجـــه خـــدمي اهـــتم بتســـهيلات الخـــدمات ونوعيـــة نظام الانتاج وفي الخدمات.
- ما هو دور اداري لإنتاج الخدمات في عملية الادارة الاستراتيجية.

صياغة الرؤية الاستراتيجية:-

ســـبق أن وضـــحت الاســـتراتيجية هـــي تلـــك الخطـــط والانشـــطة التـــي تصـــمم لغرض خلـــق درجـــة مـــن التطـــابق بـــين اهـــداف المنظمـــة ورســـالتها فـــي المجتمـــع وبـــين تلـــك الرســـالة والبيئـــة التـــي تعمـــل فيهـــا ذلـــك بصـــورة فعالـــة وذات كفـــاءة عالية واشـــارت ايضـــاً ان الرؤيـــة الاســـتراتيجية هـــي تلـــك العمليـــات التـــي تســـتخدم بغرض وضـــع وتنـــتج وتطبيـــق بعـــض التصـــرفات اللازمـــة لإنجـــاز بعـــض النتـــائج المرغوب فيها.

والحقيقـــة ان مصـــطلح الرؤيـــة الاســـتراتيجية يتضـــمن ايضـــاً القـــدرة التنبـــؤ للتوافـــق المنشـــود بـــين القـــدرات الذاتيـــة للمنظمـــة وبـــين الفـــرص الجديـــدة المتاحـــة والتهديدات التي تنشئة عن البيئة الخارجية لها.

كما وضحت ان للرؤية الاستراتيجية نماذج مختلفة تؤشر الى مراحل التصور التي مدت بها كان ان المستويات مختلفة ومداخل بعضها يشبه مداخل الطير الذي يستقر على غصن من الاقصان وان الفروع منظمة متكافلة ومنسجمة ومتعددة الاقسام.

وان هذه المنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بها والتي تحتويها وان الرؤية الاستراتيجية ما عرفها اليونان القدرة الفعالة للقائد العسكرية لانه يضع رؤية واضحة في ضوء الواقع الفعلي لقواه ولعسكره فالاستراتيجية في عالم الرؤية قد تطرق اوسع في مداها من ساحة الاقتصاد والسوق والمنافسة الداخلية والخارجية وفي اطار رؤية واضحة نجد ان المستويات الاستراتيجية خطواتها واضحة ومحسوبة ومدروسة.

(عبد العزيز 2004م – 2007م)

ان المنظمات الكبيرة GeneralMotors وغيرها لم تحقق انجازاتها الصناعية المهمة في العمل مع المتابعة ومع القدرة على صنع القرار وصياغته ثانياً وتوظيف كل هذه الامور لخلق وتكوين وتطبيق استراتيجية تقع الرؤيا موضع التطبيق.

ان رسالة المنظمة OrganizationMission هي تلك الخصائص الفريدة في المنطقة والتي تميزها من غيرها من المنظمات المماثلة لها وهي انها تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في استعمالها على اذهان الافراد وهي تغير عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتج او خدمة

او السوق التي تتعامل معه كما انها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة علي شانها واشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

ان الصورة الاولى لصياغة المنظمة والرؤية الاستراتيجية تتركز على نظرة تحليلية عامة العوامل حديد مثل اسواق المستهلكين ونوعية المنتجات وقد تكون اكثر شمولاً في التركيز على استراتيجيات الصياغة الاستراتيجية سابقاً ويمكن القول بان لكل منظمة رؤية وصياغة استراتيجية خاصة بها في ميدان الاعمال وان تختلف الرؤية باختلاف المنظمات.

فقد تكون الرؤية الاستراتيجية لمنظمة ما اكثر نجاحاً في صياغة الرسالة للمنظمة وفي ترويج مضمونها من ادارات واستراتيجيات مختلفة تفشل في تكوين صياغة شاملة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن الرؤية وعن اهدافها وصياغتها وامكاناتها الحقيقة ففي ضوء رؤية المنظمة يتم تحديد الاهداف الاستراتيجية المطلوب انجازه على المدى البعيد واشتقاق الاهداف المرحلية وبالرغم من ان صياغة الرؤية تتميز بالثبات النسبي فمن الممكن ايضاً ان تتغير رؤية المنظمة الاسباب عديدة منها ظهور قرص كبيرة نصالح المنظمة في بيئة الاعمال او ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو رؤية المنظمة.

ولأهمية صياغة الرؤية الاستراتيجية ولانها في تحقيق اهدافها لابد من اعدادها اعداداً جيداً وقبل الصياغة لابد من الاجابة على الاسئلة الاتية:-

- ما الوظائف التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم تأدية واداء هذه الوظائف؟

- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟
- لماذا وجدت المنظمة اصلاً؟

وان الاجابة عن هذه الاسئلة هي التي تساهم في الصياغة وبلورة وتكوين اعداد الرسالة وكذلك تتميز الاجابات في مطالبه:-

- اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك.
- تحديد الاسلوب المتبع لتحقيق اهداف المنظمة.
- تحديد الغرض من وجود المنظمة.

هنالك عوامل تؤثر على صياغة الاستراتيجية هي:-

- تاريخ المنظمة.
- رؤية اصحاب المصالح في المنظمة.
- بيئة السوق.
- موارد المنظمة.
- البيئة ورسالة القوة الدافعة.
- الصورة الذهنية المرغوبة للأطراق الخارجية.
- الالتزام بأهدافالمنظمة : البقاء – النمو – الريح
- النطاق الجغرافي للمنظمة.
- التكنولوجيا الاساسية
- السلع و الخدمات الاساسية
- الاسواق والمستهلكين المستهدفين.

تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-

تمثل عملية تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المرحلة التي تلي عملية الصياغة الاستراتيجية فمن عمليات الرؤية ويري العديد من الباحثين والمتخصصين في الشئون الاستراتيجية بان عملية التنفيذ تعد من اهم عمليات الاستراتيجي وبالتالي فانها تمثل الاساسين لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي حيث انه يمثل اختيار كافية التوجيه الاستراتيجي وصياغة الاهداف وتنفيذها ونلاحظ ان معظم المنظمات لا تلجأ الى صياغة البرامج والموازنات والاجراءات وان ابرز ما تتضمنه مرحلة التنفيذ الرؤية الاستراتيجية هي عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة على محمل الانشطة والفعاليات التنظيمية (عبد العزيز -2004م- 2007م).

أهمية تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-

ان رؤية المستقبل هي بطبيعتها غير اكيدة في افضل الحالات حتى تتغير الظروف وتصبح هدفاً متحركاً والفكرة ليست اصابة هدف معين ولكن نوعاً من التحرك في الاتجاه الصحيح وان تنفيذ الاستراتيجية ورؤيتها في الواقع يخص الاتجاه وليس العناية ويعتمد تنفيذ الرؤية الاستراتيجية على العديد من المجالات وهي:-

1. بيان موظفين جدد.
2. تغيير استراتيجية التسعيرة بالمنظمة
3. تنمية وتطوير الموازنات المالية.

4. تنمية مهارات العاملين الجدد
5. تأسيس نظم اجراءات الرقابة على التكاليف.
6. تعديل استراتيجيات الاعلان.
7. تنمية نظم التسهيلات التبديلية.
8. تدريب العاملين (محمد –2016م)
9. تحويل المديرين فيما يتعلق بتطبيق الاعمال حسب الكفاءة.

- **المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-**

1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا الى الادارة العليا.
2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي الى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
3. وجود الصراع او التعارض في مصالح الافراد او الادوات وتنافسها على الموارد المحدودة.
4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة لرغبتها في الابقاء على الوضع الحالي.
5. شيوع النمط الاداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجية سلباً فالإداري بالمنظمة لابد ان يركز انجاز العمل وفقاً اليه محددة اما القائد فهو يتجه نحو التأثير

علـــى افـــراد المنظمـــة مـــن خـــلال تحفيـــزهم واقنـــاعهم بأهميـــة تركيـــز الجهـــود وتوجيـــه المـــوارد بمـــا يمكـــن مـــن تنفيـــذ الخطـــط الاســـتراتيجية التي تم اعدادها.

6. تعدد اهداف المنظمات الحكومية.
7. الاهتمـــام بالأهـــداف قصـــيرة الاجـــل اكثـــر مـــن الاهتمـــام بالأهـــداف طويلة الاجل.
8. نقص الكفاءة الادارية المختزنة.
9. قيـــام المشـــروع بوضـــع رســـالة الاهـــداف والاســـتراتيجيات فـــي المنظمـــة وبالتالي انحصار دور الادارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

المبحث الثالث

صياغة الاستراتيجية:-

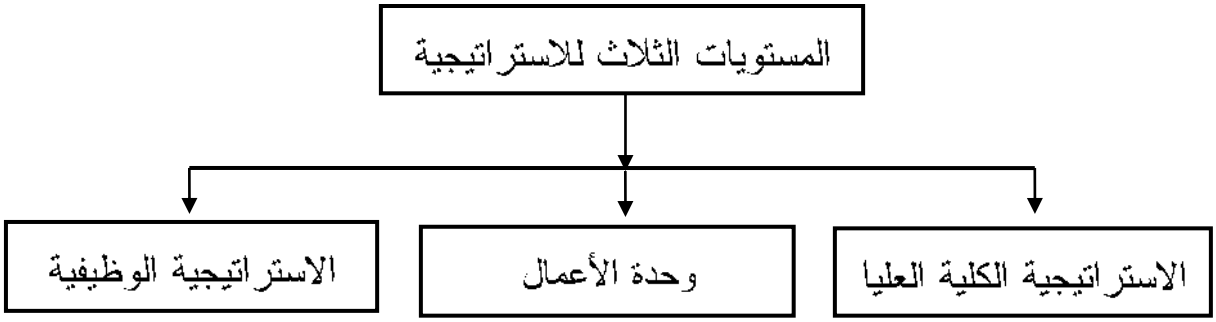
نبدأ صياغة الاستراتيجية المنظمة استرشاد برسالة المنظمة السابق صياغتها وكذا بنتائج تحليل بيئة المنظمة وصياغة الاستراتيجيات هي اهم ادوار مديري الادارة العليا.

يعتمد تحديد صياغة الفرضيات الاستراتيجية على نظرية الاحتمالات لمواجهة أي تغيرات او تطورات خلال مسيرة المؤسسة في العمل ونساهم الفرضيات الاستراتيجية في تحديد التصورات عن الاحداث المحتملة والمستقبل سواء كانت ايجابية ام سلبية وسواء كانت مصدراً للفرص والتحديدات.

ان عملية تحديد وصياغة الاستراتيجيات يفترض ان تكون في اطار مخرجات مراحل عملية الادارة الاستراتيجية بمعنى انه عند البحث الاستراتيجيات البديلة يتم تقيمها والمفاضلة فيما بينها وذلك على ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي، والداخلي ، ووفق ما تغطية رسالة المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية.

المؤسسة للكي تحقق اهدافها ورسالتها يجب ان تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات على ضوء المؤسسة ككل ثم على مستوى وحدات الاعمال او الانشطة (محمد -2010).

وصـــياغة التوجهـــات الاســـتراتيجية تمثـــل المحـــور الـــذي يـــدمر حولـــه التفكيـــر الاســـــتراتيجي وعمليـــة الادارة الاســـــتراتيجية وذلـــك بغـــرض ادارة المؤسســـة لتحقيـــق رســـالتها واهـــدافها وللاســـتراتيجيات لهـــا ثـــلاث مســـتويات وذلـــك علـــى النحو التالي:-



خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة:--

هنالك اربع خطوات رئيسية لصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وهي:-

1. دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمنظمة:-

اثناء الخطوة الاولى لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من المهم دراسة كل شئ يتعلق بها أي دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كما هي موجودة في الرؤية صورة شاملة من النظام الحالي للبيئة فمن المهم ان يدرس مدير المنظمة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمسح الشامل لها والسمات الفسيولوجية والمادية مثل:-

- حجم المنظمة.
- ثقافة المنظمة.
- المواقف والاعتقادات ونظام القيم السائد بها.
- المعايير والعلاقات ومستوى الاداء

(خضر ،2013م)

فتقييم هذه الطاقات والقدرات يسهم بشكل كبير في صياغة رؤية المنظمة ويقتضي هذا التحليل والتقييم من مدير المنظمة الاجابة عن التساؤلات التالية:-

- ما الهدف الاساسي الذي تسعى اليه المنظمة.

- ما عوامل القوة والضعف التي تؤثر على البيئة الشاملة وتشكل من خلالها رؤية المنظمة الاستراتيجي.
- ما هي نظريتنا لعوامل القوة والضعف والمشاكل المستقبلية في المنظمة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- ما الموارد والامكانات المتوفرة لدينا والتي من خلالها تستطيع تنفيذ رؤيتنا المستقبلية على ارض الواقع؟
- ما القضايا الاساسية في المنظمة والتي ستركز عليها رؤيتنا المستقبلية.
- ما الخطة الاستراتيجية المرسومة لتنفيذ تلك القضايا في ضوء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.
- كيف تتفاعل مع المجتمع المحيط بالمنظمة في ضوء رؤية المنظمة الاستراتيجية؟
- ما المناخ التحصيلي السائد في المنظمة؟ وما مقترحات تطويره في ضوء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة؟
- هل ستكون رؤيتنا قادرة فعلاً على مواجهة الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المنظمة في جميع مجالاتها.
- ما هي قاعدة البيانات المطلوب توفرها لتنفيذ رؤيتنا بشكل صحيح؟

2/ المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-

ينبغي ان يشترك في وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مجموعة من الافراد مثل:-

- القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم.
- الافراد والموظفون في كافة الاقسام ذوي الخبرات العالية.
- العملاء.
- شركاء العمل.
- كل من لهم علاقة بالمنظمة..

يساعد الاهتمام بمشاركة كل من له علاقة بالمنظمة وعلى شكل اجتماعات دورية و جلسات للعصف الذهني على الوصول الى الافكار الجديدة لتسهم بشكل كبير في تطوير رؤية الثقافة فهي من جهة تفتح افاقاً جديدة ومن جهة اخرى تحقق التفاعل الايجابي والشعور بالتوحد والهدف المشترك والوصول الى مستوى اعلى من التنفيذ والجودة في صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتقتضي هذه المشاركة من مدير المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية:-

- مت يشترك في تنفيذ الرؤية.
- ما الطريقة التيتجعل من رؤيتك متقبله من فريق العمل المدرسي؟
- وهل هذه الرؤية سيكون لها اثار ايجابية عليهم.
- ما اثر هذه الرؤية في تقوية مهاراتهم في العمل؟
- وهل ترى بان فريق العمل في المنظمة لديه الدافعية والرغبة في تنفيذ الرؤية؟
- ما مدى وضوح الرؤية بالنسبة للعاملين في المنظمة؟
- ماذا تحتاج لتكوين فريق عمل لتنفيذ رؤيتنا المستقبلية؟

- وما هو راي الجميع المنظمة في اقرار الرؤية وقبول تنفيذها؟

3/ استكشاف الامكانات المتاحة:-

ان على مدير المنظمة ان يستكشف التغيرات والتوقعات في الجوانب التي قد يكون لها تأثير على المنطقة والتي بلا شك سيكون لها اكبر الاثر على شكل ونمط الرؤية الاستراتيجية المستقبلية التي يعمل على وضعها واستشراق مستقبل المنظمة من خلالها كالجوانب السابقة والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تأثر على المنظمة واسلوب العمل بها فاستكشاف الفرص والاحتمالات والتفنيدات المستقبلية الممكن حدوثها يشجع على توفير الاحتياطات اللازمة التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية وتقتضي هذه الخطوة من مدير المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية:-

وكيف تعد الأفراد في المنظمة للمستقبل؟

- ما الحاجات الضرورية التي يتطلب من الافراد اتقانها مستقبلاً؟
- ما الاحتمالات او التوجهات المستقبلية التي يحتاجها الافرادية؟
- ما التغييرات المحتملة في المجالات التقنية او الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية التي سوف تؤثر على المنظمة مستقبلاً؟

(خضر،2013م)

4/ كتابة الرؤية:-

ان الخطوة النهائية لصياغة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية كتابتها بصورة مبسطة و واضحة وبشكل مختصر وبعيدة عن الغموض في هذه الخطوة تستعمل كل المعلومات المهمة والرئيسية التي جمعت ونوقشت حول ضمان

وخصائص البيئة والمنطقة المحيطة بها بالإضافة الى التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي ستؤثر على المنظمة والتي تأتي من خلالها مناقشة المستقبل واحتمالات تأثيره على المنظمة فهذه الخطوة ناتجة عن المناقشة الكبيرة من الافراد المشاركين وهي بمثابة خلاصة القضايا التي تم مناقشتها والاتفاق عليها من قبل المشاركين وتمثل رؤية المشتركين الموحدة للمنظمة بحث تكبت هذه الرؤية في الاوراق اذ ان عدم كتابتها يؤدي بها الى التعرف لمخاطر عدم الوضوح وعدم الكفاءة في استخدام الموارد.

اخيراً ان على قادة المنظمة في سبيل تحقيق رؤيته ان يعمل على ما يلي:-

- بناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ للرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- وضع مقاييس للنجاح والتنفيذ.
- ايجاد استعدادات جديدة للتغير الذي تعمل الرؤية من اجله.
- الادارة الذاتية للمنظمة.
- الانضباط الذاتي.
- تشجيع الموافق الايجابية في التعامل مع القضايا المستقبلية ومنها تحديات العصر.
- تعزيز فهم واستيعاب ثقافة المنظمة.
- تشجيع التعلم التعاوني.
- تجشع مهارات التفكير والابداع.
- تشابه التقارير حول بيئة المنظمة وجوانب القوة والضعف بها باستمرار.

- نشر المقالات القصيرة عن رؤية المنظمة واستخدام وسائل الايضاح الاخرى كالفيديو والتلفزيون واجهزة العرض وغيرها.

ما من شك بان قيام ادارة المنظمة بهذه الجوانب سوف يسهم بشكل او باخر في بلورة الرؤية الاستراتيجية وتنفيذها على المدى الطويل بشكل ناجح.

الفصـــل الثانـي

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.

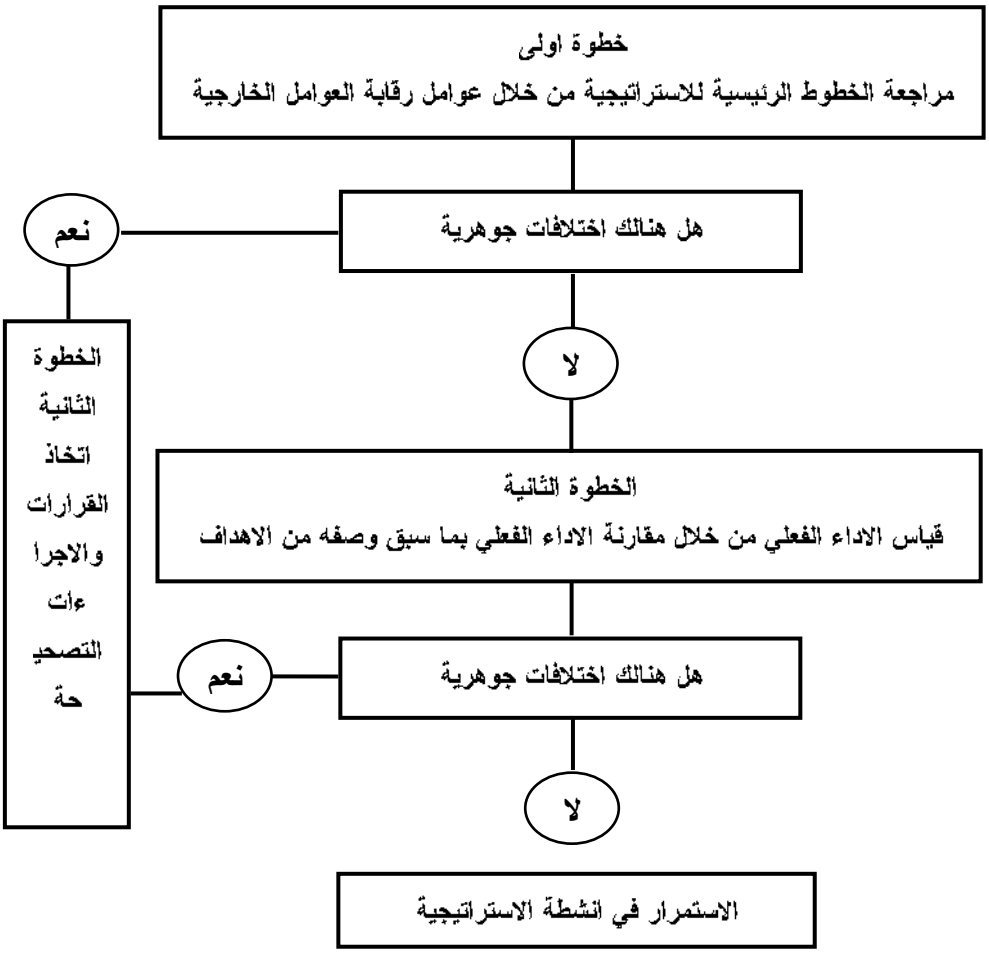
الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية:-

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

المنظمة والتسويق والمحاسبة والادارة المالية ونشاط البحوث والتطوير والوقوف في نقاط ضعف القوة بعد يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنطقة في السوق مقارنتها بالمنافسين ويمكن ان يتم هذا التحليل من خلال عدة اسئلة يلزم 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

علـــى المســـتوى البعيـــد والقصـــير ان تقيـــيم لـــيس مطلوبـــاً فـــي حـــد ذاتـــه بصـــورة مجردة وانمـــا تكمـــن اهميتـــه فيمـــا يســـفر عـــن نتـــائج تســـاعد علـــى اتخـــاذ القـــرار الاجـــراءات الصـــحيحة وتلـــك التـــي تحـــدث التغيـــرات المطلوبـــة لتحســـين وضـــع المنظمة.

فـــي تنظيـــف اســـتراتيجيتها وقـــد يترتـــب علـــى عمليـــة التقيـــيم مـــن الاجـــراءات 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:-

يمكـــن غـــرض التقيـــيم والرقابـــة فـــي التعريـــف علـــى درجـــة تطبيـــق الاســـتراتيجية ومســـايرتها لأهـــداف ومهـــام المنظمـــة ولقـــد اســـتار الـــبعض الـــى ان تقيـــيم الاستراتيجية يمكن اتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية:-

1. تقيـــيم مـــا كانـــت الاهـــداف التـــي اعـــدت عليـــه الاســـتراتيجية لتحقيقهـــا مشمشة مع الاهداف التي توصلنا اليها ام لا.
2. تقيـــيم مـــدى جـــودة تحاليـــل والعمليـــات التنظيميـــة المســـتخدمة فـــي تنميـــة وتطوير الاستراتيجية.

3. تقييم محتويات الاستراتيجية.

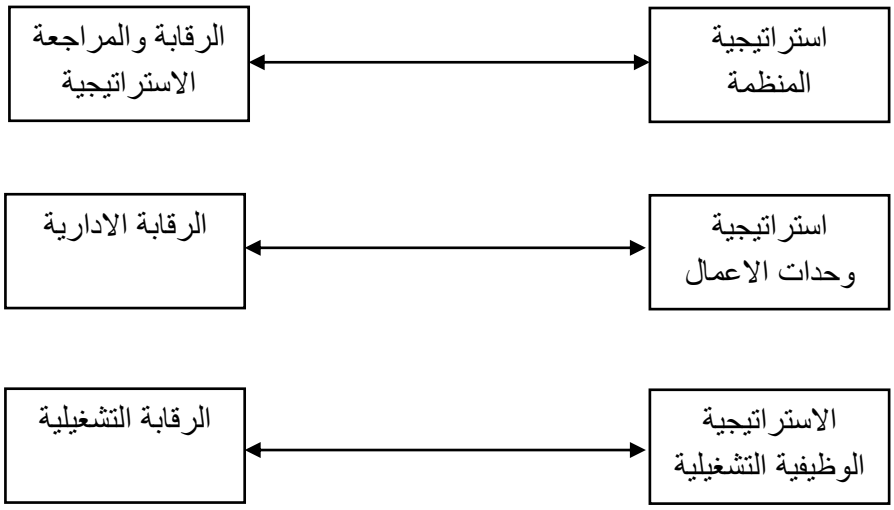
4. تقييم القدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية.

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 .

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية 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

ويتضح من الجدول ان المعلومات المطلوبة لمراجعة ورقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف مستوى الاستراتيجي فكلما كانت الاستراتيجية على مستوى وظيفي. كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عملية الرقابة الداخلية وتفصيلية محددة بدقة وتكرار استخدامها وتعتمد على بيانات تاريخية بشكل كبير وعكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة نجد ان مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي ايضاً والمعلومات اجمالية وتتم حاجة اليها بشكل عام ورئيس وكما تحتاج بيانات عن الماضي تحتاج الى المستقبل ايضا. واخيراً في المستوى استراتيجيات وحدات اعمال

"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 الأسئلة 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.

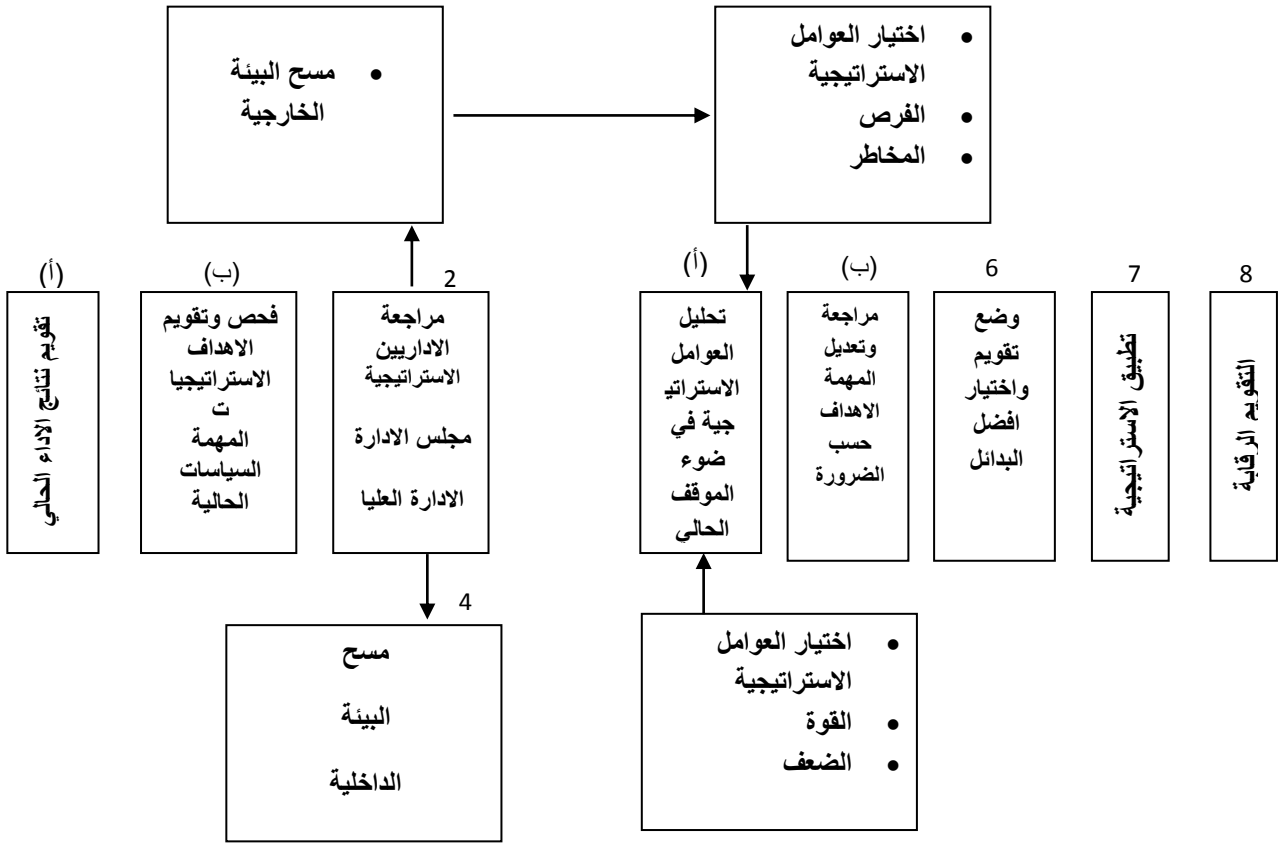
يكون هذا الاطار من الخطوات الثماني المترابطة التالية:-

- 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 .

- تقـــدم لنـــا المراجعـــة الاســـتراتيجية نظـــرة متكاملـــة لـــلإدارة الاســـتراتيجية نظـــرة متكاملـــة لـــلإدارة الاســـتراتيجية فـــي الواقـــع العملـــي. انهـــا (اتفـــق فقـــط كيـــف توقـــع الاهـــداف والاســـتراتيجيات والسياســـات كقـــرارات طويلـــة المـــدى والميزانيـــات والاجـــراءات، لـــذلك تســـاعد المراجعـــة الاداريـــة الشخص عـــام ان يـــتفهم بشـــكل افضـــل الطـــرق التـــي مـــن خلالهـــا تتـــرابط وتعتمـــد المجـــالات الوظيفيـــة المختلفـــة بعضـــها علـــى بعـــض وكـــذلك 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:-

يتم تحقيق التكامل العمودي عن طريق استراتيجية العمل ، وخططه واهدافه المشتركة يتخذ ذلك شكلاً متحداً لأهداف الفريق والفرد مع مراعاة انه ينفي دعم تحقيق اهداف الشركة المطلوبة عن طريق التحويل من شكل الاهداف المتشابكة لمستوى الشركة الى مستوى وحدة العمل او مستوى الادائي وصولاً الى مستوى الفريق والفرد. هنالك خطوات تحتاج المنظمة الى قيام بها للتأكد من تواجد هذه الاهداف. يمكن ان يكون ذلك عملية تنازلية بحيث تتدفق الاهداف من أعلى الى اسفل ويتم تحديد اهداف كل فريق وفرد في ضوء اهداف كل فريق وفرد في ضوء الاهداف المستوى الاعلى. وينفي كذلك ان يكون هنالك عملية تصاعدية بديلة تكون من اسفل الى اعلى حيث يتم عطاء الفرصة للفرد وفريق العمل لصياغة اهدافهم الخاصة داخل اطار العمل الذي يتم توفيره عن طريق الهدف المتكامل وقيم المنظمة وينبغي ان يتم الاتفاق على الاهداف وليس تحديدها وينبغي الوصول الى هذه الاتفاق عن طريق الحوار مفتوح الذي يحدث بين المديرين والافراد على مدار السنة بمعنى. الاخر يحتاج ذلك الى رويته كعملية مشتركة يتم خلالها المشاركة في المسؤولية وتحديد توقعاتها 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)

واخير يري "الحربي" ان تحديد العوامل التي تحكم الاداء ليست بالضرورة السهلة وان تصميم النتائج امر غير صحيح للأسباب الاتية (الحربي ،1995)

وان محددات اداء الفرد العاملين ليست بالضرورة وهي محددات اداء.

تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الاداء وتنتج من الدراسات السابقة ان هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو انه صعب الوصول الى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الاداء وان تعدد التعارف المتعلقة به يعود للتعدد الوصول في هذا الموضوع من جهة نظرة.

ومن جهة اخرى ان موضوع الاداء يعد من المواضيع الاكثر تشعباً وغموضاً واكثر تعقيداً بالنسبة للمنظمات لاختلاف النتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة الى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الاداء.

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي:-

الانشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنطقة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والانظمة الادارية والقواعد والاجراءات والطرق المحددة 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

تحسين 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 التأثيرالكامنة 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 التأثيرهذه 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

بسهولة وتشعر بالإرهاق والتوتر لإحساسك ان العمل لا ينتهي تحديد الاولويات الخاصة بك حيث يمكنك ادارة وقتك في العمل بشكل فعال والانتهاء من مهمتك في الوقت المحدد يقلل شعورك بضغوط العمل والوقع في الخطأ نتيجة لذلك.

5. **حدد نقاط قوتك ونقاط ضعفك:-**

نقص المعرفة والاهتمام او المهارات هي بعض الاسباب لعدم اتخاذ القرارات المناسبة تحسينها وبالتالي بتحسين ادائك في العمل عندما تتعرف على قدراتك ونقاط القوة لديك ركز عليها واستخدامها لصالحك.

6. اهتم بالتفاصيل:-

انتبه للتفاصيل في كل ما تفعله السعي للتميز بدلاً من الرواة عندما تكتب رسالة او مذكرة تحقق من عدم الخطأ في قواعد النحو في قواعد النحو وتجنب الاخطاء الإملائية واللغوية على قدر الامكان اذا اخطأت في عمل أي شيء تعلم منها وقم بتصحيحها والاهم لا تكررها مرة اخرى.

- **كن منظماً:-**

توضح الفوضى حولك انك غير منظم مكتب نظيف وارشيف مرتب تجعل راسك صافية واضحة وتحس انتاجيتك في العمل.

عند ما تضع كل شئ مكانه بنظافة سيسهل عليك ايجادها عند الحاجة 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 لبك.

- **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 تندرج 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.

الفصـــل الثالث

المبحث الاول

مجتمع البحث

جامعة الشيخ عبد الله البدري

النشأة والتطور:-

لقد نبعت فكرة انشاء الكلية عبر متابعة وملاحظة مولانا العارف بالله الشيخ عبد الله البدري لأحوال حفظة القران الكريم وما آل إليه حالهم في السودان عامة. فاتجه تفكير شيخنا الجليل وسمو وتجرد سعياً. بعزم المهن الواثق لتحسين اوضاع هؤلاء الحفظة والحرص على الارتقاء بهم على سلالم المجد والى قامات اجتماعية سامقة.

والمنهج الذي تسعى اليه الكلية لسمو بحفظة القرآن الكريم فوق الفهم القاصر الذي عانوا منه كثيراً حرماناًوالاستجداء في مجتمعات ظلت تعاني من قصر النظر و اعوجاج التفكير واختلال التقييم.

وسهم ايضاً في تقويم النظرة اليهم . فكانت الفكرة انشاء هذه الكلية التقنية وبداية العمل في تنفيذ هذا الصرح في 17 رجب 1421هـ الموافق 2000/10/15م. وفي عام 2005متم تقييمها الى فصول وهي:-

شبكات – هندسة – حاسوب – مدنية – تقنية اجتماعية

لقد تم التوقيع للكلية الى جامعة الشيخ عبد الله البدري في عام 2010م شكلت مجلس الجامعة بقرار جمهوري رقم 1 في عام 2011م.

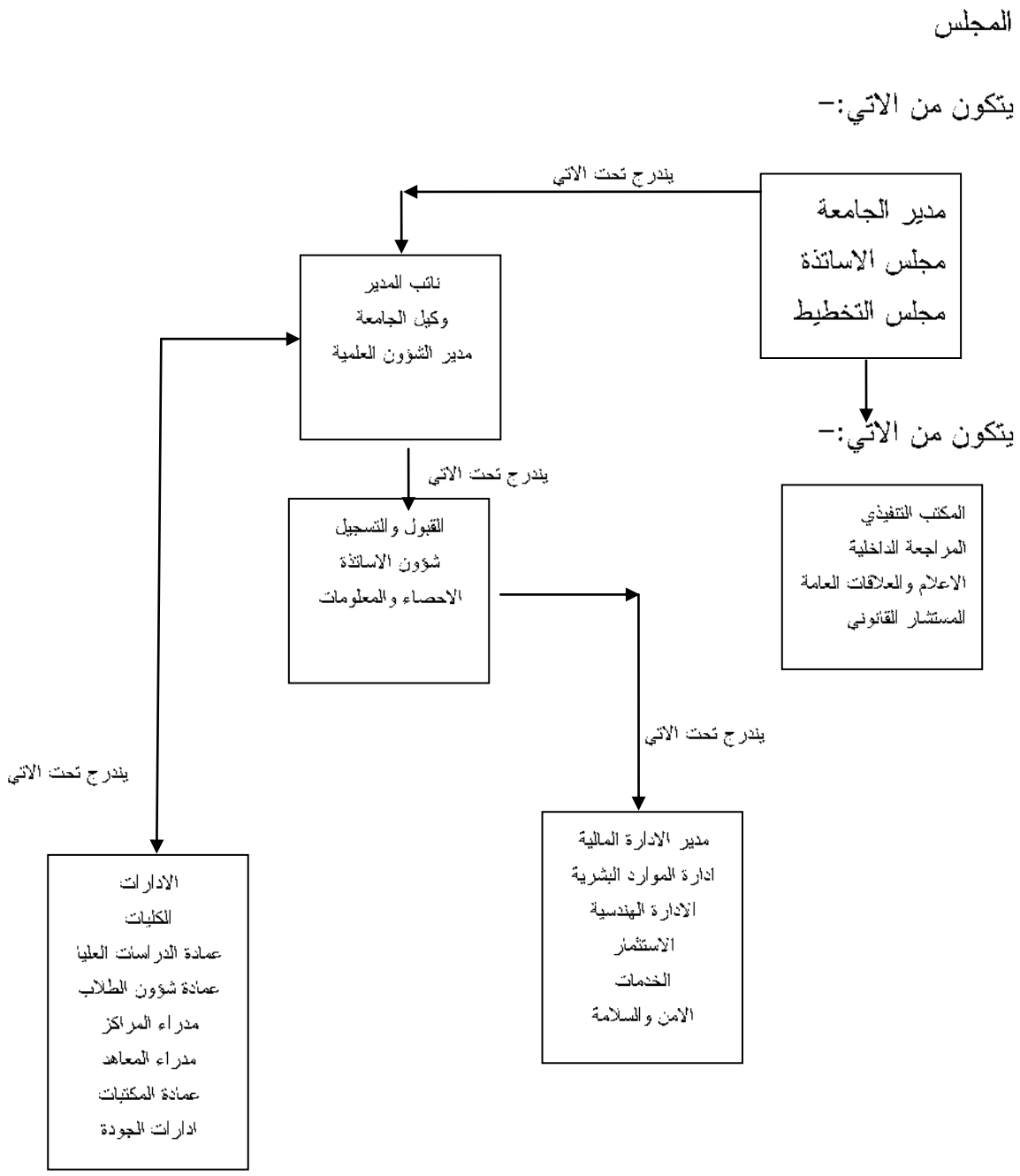
وقسمت الى كليات هي:- الطب – الاقتصاد – العلوم والتكنولوجيا- الصحية – الهندسة وكذلك الى مراكز هي : المشير- التميز البحثي

وقامت بإنشاء كليتين هما:-

التكنولوجيا في عام 2011م

العلوم الصحية في عام 2012م

الهيكل التنظيمي لجامعة الشيخ عبد الله البدري



الرؤية الاستراتيجية للجامعة:-

تسعى جامعة الشيخ عبد الله البدري في مجال التميز الى التعليم الجامعي والبحث العلمي على كافة المستويات المحلية والاقليمية والعالمية في ظل مناخ على الحرية والمساوات ويساهم في خدمة المجتمع والتنمية المستدامة.

تتمثل رسالة الجامعة لتوفير تعليم يلبي احتياجات المجتمع التعليمية وبافضل مقومات البحث العلمي والاسهام في ابتكار المعرفة لتحقيق التنمية البشرية.

الاهداف:-

دمج ثقافة الجودة الشاملة للتحسين المستمر في المجال التعليمي البحثي ونشر ثقافة واخلاقيات البحث العلمي – واثراء التعاون بين الجامعة والجامعات الاخرى وتكوير البرامج التعليمية وامداد الطالب بافضل معرفة بالتكنولوجيا الحديثة لتنمية القدرات والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة وتفعيل دور المراكز ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية و الاستشارية للمجتمع.

مركز المشير في عام 2003م يسمى الخلوة المهنية وهي فكرة مولانا الفاضل العارف بالله الشيخ عبد الله البدري والتي تهدف لتعفيف حافظ القران الكريم من محلة السؤال وتمليكه مهنة عن متطلبات المادة وقد تم اعتماده من المجلس الاعلى للتدريب المهني والتنمية الصناعية في عام 2009م.

اهداف المركز:-

ادارة البـــرامج المهنيـــة والحرفيـــة ورعايـــة حفظـــة كتـــاب الله والايتـــام وابنـــاء الشـــهداء والفاقـــد التربـــوي وتمـــنح الشـــهادة بالبرنـــامج المهنـــي للمجلـــس الاعلـــى للتدريب المهني والتدريب الصناعية وشهادة حرفية للبرنامج الحرفي.

المبحث الثاني

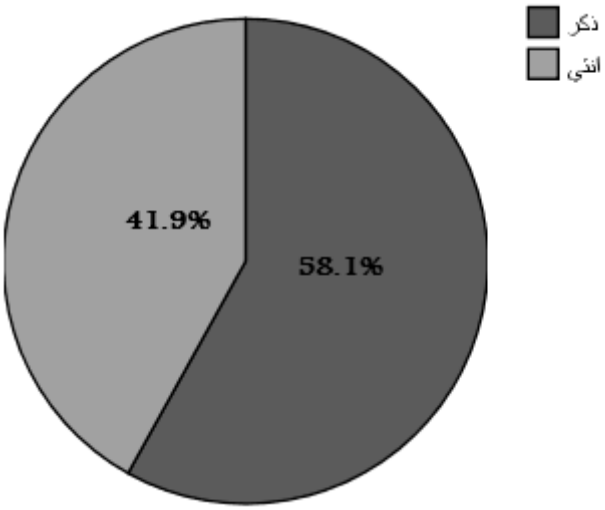
مناقشة وتحليل البيانات

اولا :البيانات الشخصية :

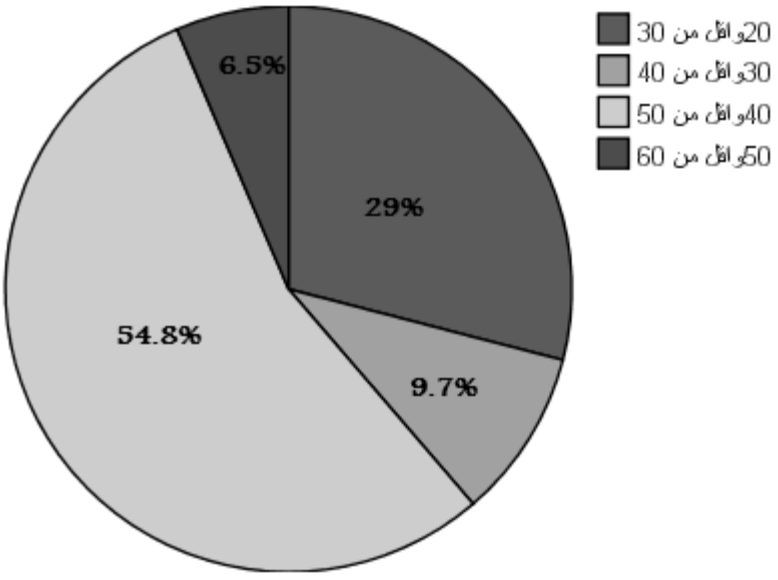
(النوع– العمر –الحالة الاجتماعية – الخبرة – المؤهل العلمي)

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	18	%58.1
	انثي	13	%41.9
العمر	20 واقل من30 سنة	9	%29
	30واقل من 40 سنة	3	%9.7
	40 واقل من 50 سنة	17	%54.8
	50 واقل من 60 سنة	2	%6.5
الحالة الاجتماعية	متزوج	16	%51.6
	عازب	14	%45.2
	اخري	1	%3.2
الخبرة	5 واقل من 10	15	%48.4
	10 واقل من 15	6	%19.4
	15 واقل من 20	8	%25.8
	20 واقل من 30	2	%6.5
المؤهل العلمي	اساس	4	%12.9
	ثانوي	1	%3.2
	جامعي	18	%58.1
	فوق الجامعي	8	%25.8
	المجموع	**31**	**%100**

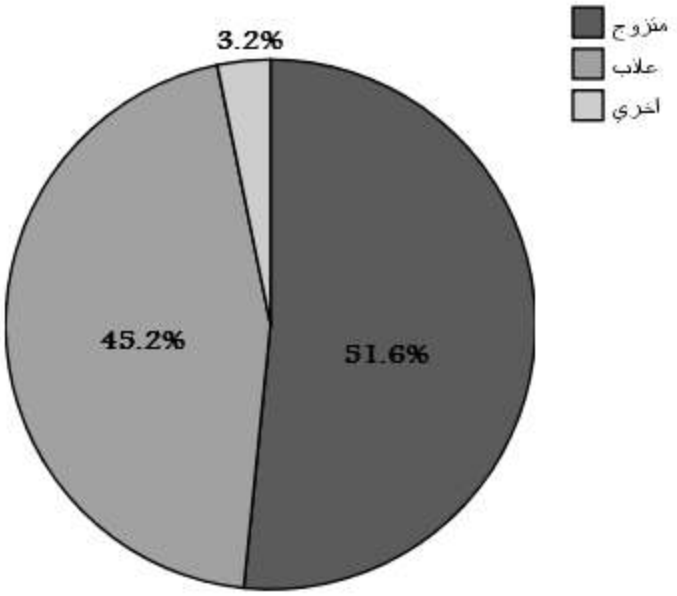
شكل رقم 1
النوع



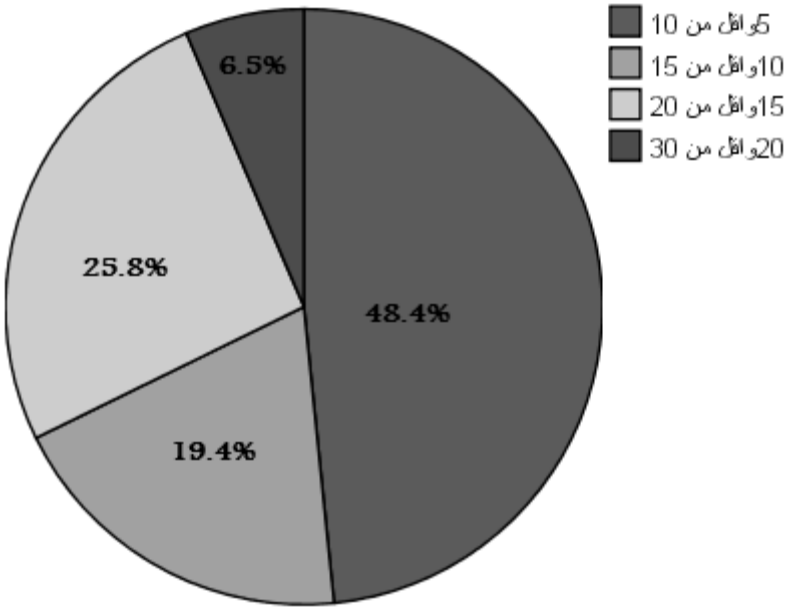
شكل رقم 2
العمر



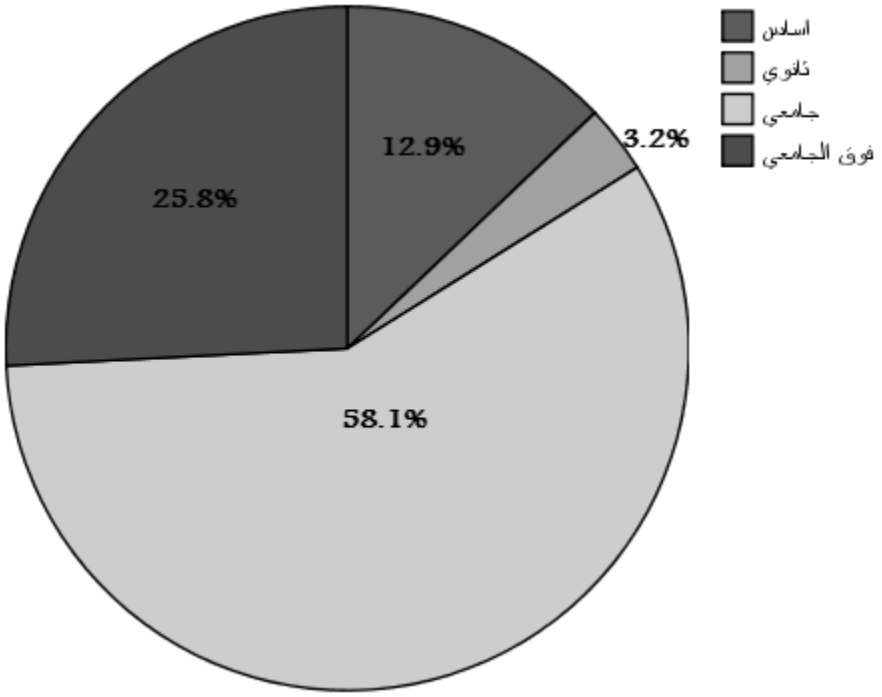
شكل رقم 3
الحالة الاجتماعية



شكل رقم 4
الخبرة



شكل رقم 5
المؤهل العلمي



ثانيا:

*** تحليل البيانات الاساسية:**

العبارات	الوصف	حجم العينة	النسبة المئوية
يوجد اهتمام بالرؤية الاستراتيجية بالقدر المطلوب بالجامعة	اوافق	26	%83.9
	لا اوافق	3	%9.7
	بدون	2	%6.5
توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية واداء العاملين	اوافق	17	%54.8
	لا اوافق	11	%35.5
	بدون	3	%9.7
العاملين بالجامعة يعانون من عدم الرؤية الاستراتيجية	اوافق	7	%22.6
	لا اوافق	6	%19.4
	بدون	18	%58.1
تشعر بان رؤيتك الاستراتيجية تؤثر علي اداء العاملين بالمنظمة	اوافق	7	%22.6
	لا اوافق	15	%48.4
	بدون	9	%29
تشعر بتحفز تام عن طريقة التعامل مع الرؤية	اوافق	15	%48.4
	لا اوافق	13	%41.9
	بدون	3	%9.7
6 –تتم الترقيات وفق تشجع الرؤية علي المبادرة	اوافق	10	%32.3
	لا اوافق	18	%58.1
	بدون	3	%9.7
7– فرص التدريب التي توفرها الادارة الي العاملين تحقق الرؤية الاستراتيجية	اوافق	13	%41.9
	لا اوافق	14	%45.2
	بدون	4	%12.9
8 –توجد اهمية باالرؤية طالما هناك دور بتحقيق الرؤية المدعمة	اوافق	14	%45.2
	لا اوافق	17	%54.8
9– تضع الجامعة سياسة ونظرة محددة حول طموحات الرؤية الاستراتيجية	اوافق	18	%58.1
	لا اوافق	11	%35.5

	بدون	2	%6.5
10- نظام التخطيط وصياغة الاستراتيجية له علاقة بالرؤية الاستراتيجية	اوافق	16	%51.6
	لا اوافق	3	%41.9
	بدون	2	%6.5
11- نظام الحوافز والترقيات المطبق يؤدي الي الرؤية الاستراتيجية	اوافق	15	%48.4
	لا اوافق	15	%48.4
	بدون	1	%3.2
12- رؤية مستوي اداء العاملين بالجامعة استراتيجية	اوافق	19	%61.3
	لا اوافق	10	%32.3
	بدون	2	%6.5
	المجموع	**31**	**%100**

1/ اثبت الدراسة انه يوجد اهتمام بالرؤية الاستراتيجية بالقدر المطلوب بالجامعة بنسبة 83.9% .

2/ اثبت الدراسة توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية واداء العاملين اوافق17 بنسبة 54.8% ولا اوافق 11 بنسبة 35.5% و بدون 3 بنسبة 9.7%.

3/ اثبتت الدراسة ان العاملين بالجامعة يعانون من عدم الرؤية الاستراتيجية اوافق 7 بنسبة 22.6% و لا اوافق 6 بنسبة 19.4% و بدون 18 بنسبة 581.1%.

4/ اثبت الدراسة تشعر بان رؤيتك الاستراتيجية تؤثر علي اداء العاملين بالمنظمة اوافق 7 بنسبة 22.6% ولا اوافق 15 بنسبة 48.4% وبدون 9 بنسبة 29%.

5/ اثبتت الدراسة تشعر بتحفز تام عن طريقة التعامل مع الرؤية اوافق 15 بنسبة 48.4% ولا اوافق 13 بنسبة 41.9% و بدون 3 بنسبة 9.7%.

6/ اثبتت الدراسة تتم الترقيات وفق تشجع الرؤية علي المبادرة اوافق 10 بنسبة 32.3% ولا اوافق 18 بنسبة 58.1% وبدون 3 9.7%.

7/ اثبتت الدراسه فرص التدريب التي توفرها الادارة الي العاملين تحقق الرؤية الاستراتيجية اوافق بنسبة 13 بنسبة 41.9%

8/ اثبتت الدراسه توجد اهمية بالرؤية طالما هناك دور بتحقيق الرؤية المدعمة اوافق 14 بنسبة 45.2% ولا اوافق 17 بنسبة 54.8%.

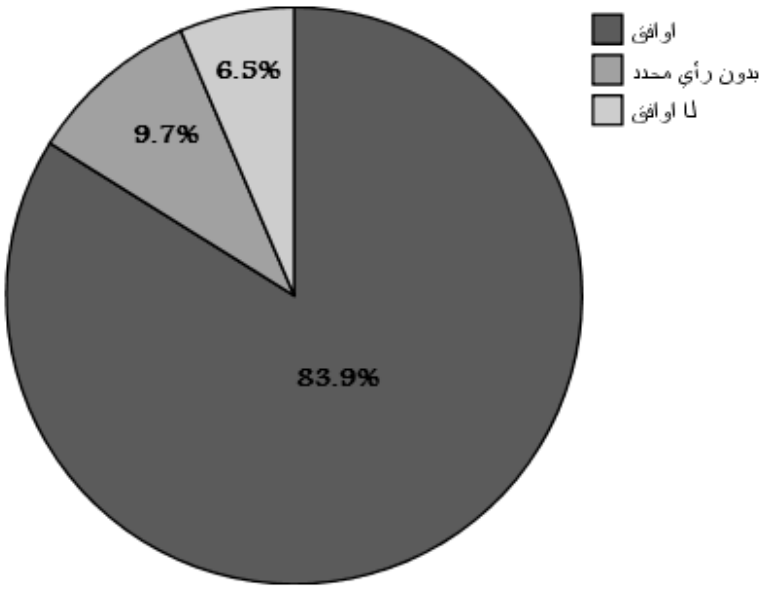
9/ اثبتت الدراسة تضع الجامعة سياسة ونظرة محددة حول طموحات الرؤية الاستراتيجية اوافق 18 بنسبة 58.1% و لا اوافق 11 بنسبة 35.5% و بدون 2 بنسبة 6.5%

10/ اثبتت الدراسة نظام الحوافز والترقيات المطبق يؤدي الي الرؤية الاستراتيجية اوافق 15 بنسبة 48.4% و لاوافق 15 بنسبة 48.4% وبدون 1 بنسبة 3.2%.

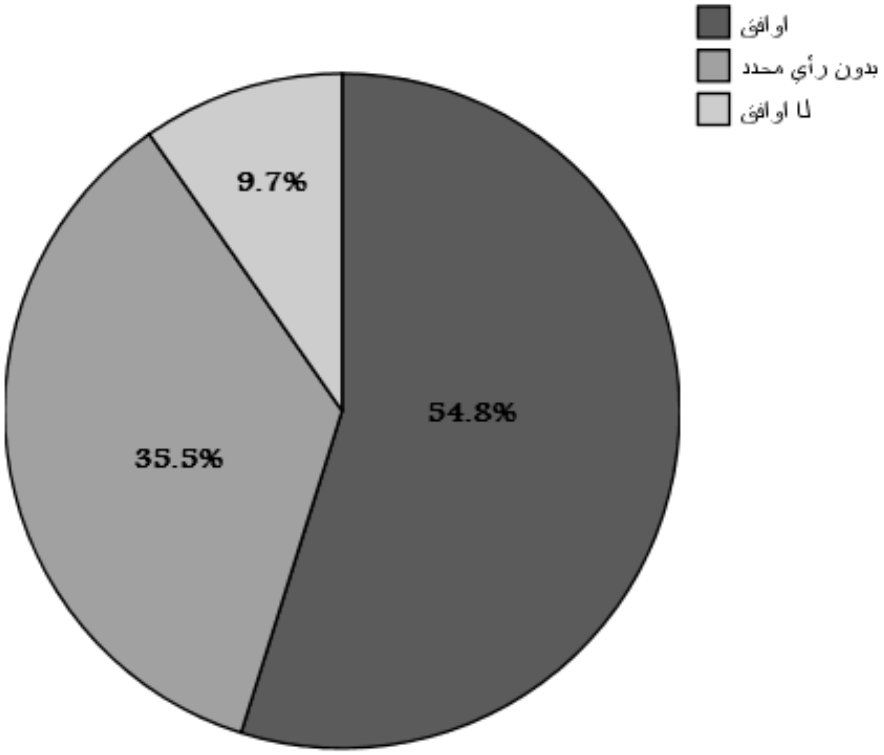
11/ اثبتت الدراسة رؤية مستوي اداء العاملين باالجامعة استراتيجية اوافق 19 بنسبة 61.3% و اوافق 10 بنسبة 32.3% و بدون 2 بنسبة 6.5%

12/ اثبتت الدراسة رؤية مستوي اداء العاملين باالجامعة استراتيجية اوافق 19 بنسبة 61.3% و لا اوافق 10بنسبة 32.3% وبدون 2 بنسبة 6.5%.

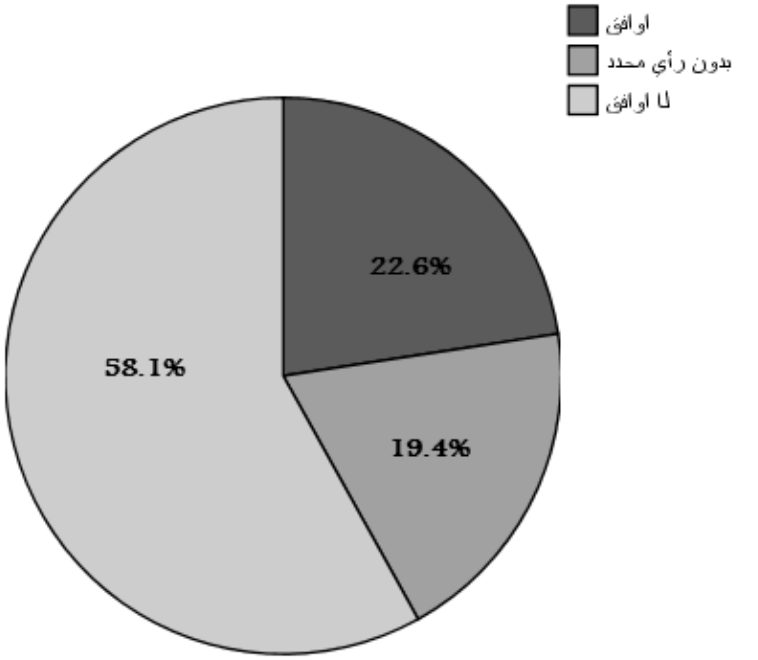
شكل رقم (6-17)
يوجد اهتمام بالرؤية الاستراتيجية بالقدر المطلوب بالجامعة



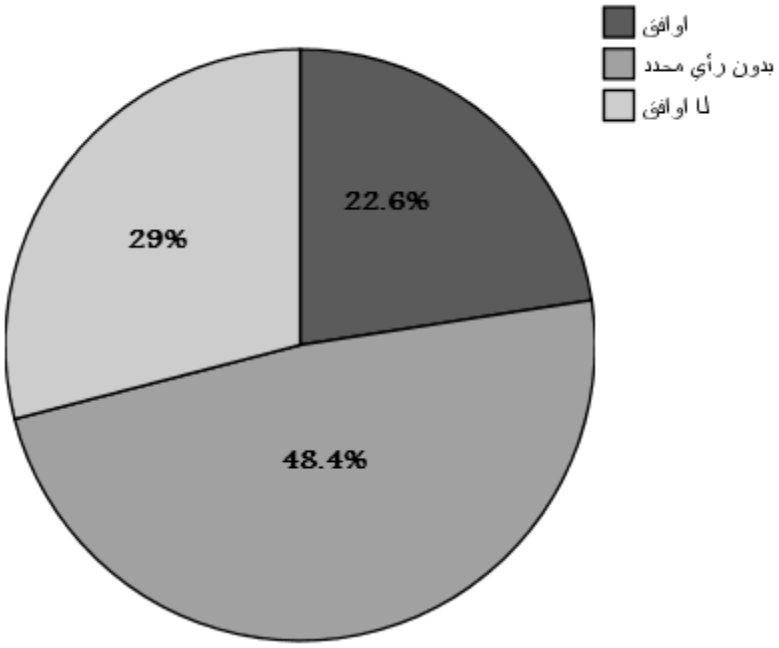
2/ توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية واداء العاملين



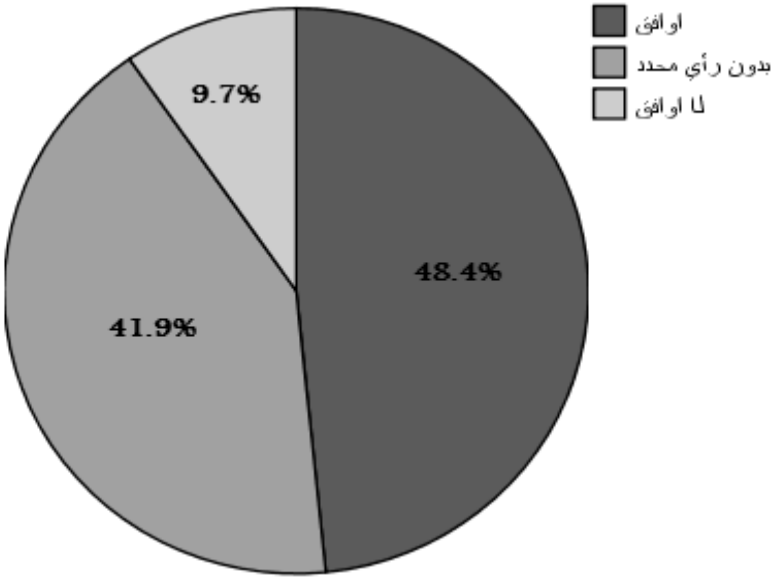
3 العاملين بالجامعة يعانون من عدم الرؤية الاستراتيجية



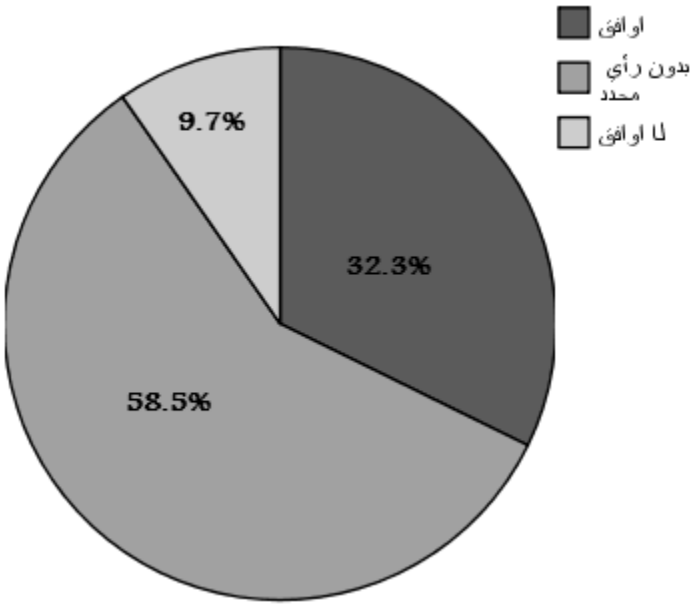
4 تشعر بان رؤيتك الاستراتيجية تؤثر علي اداء العامل بالمنظمة



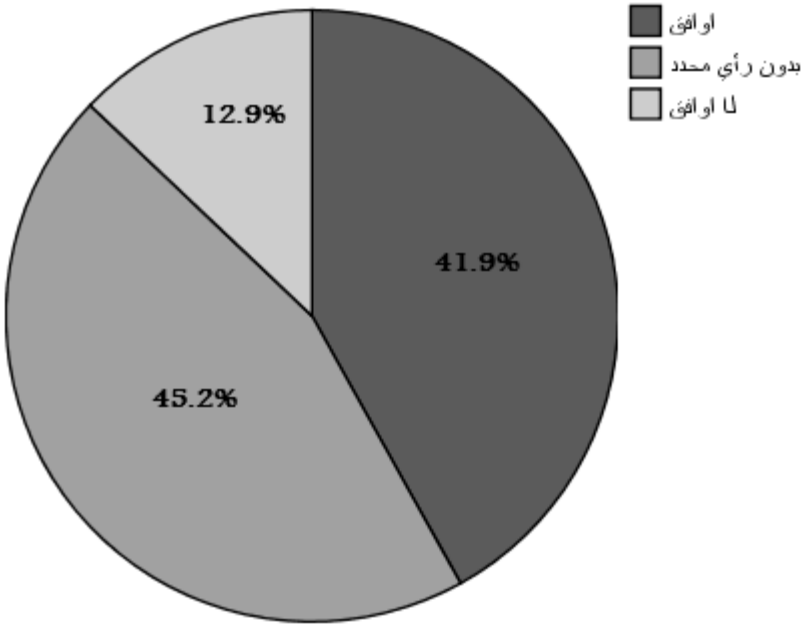
5 تشعر بتحفز تام عن طريقة التعامل مع الرؤية



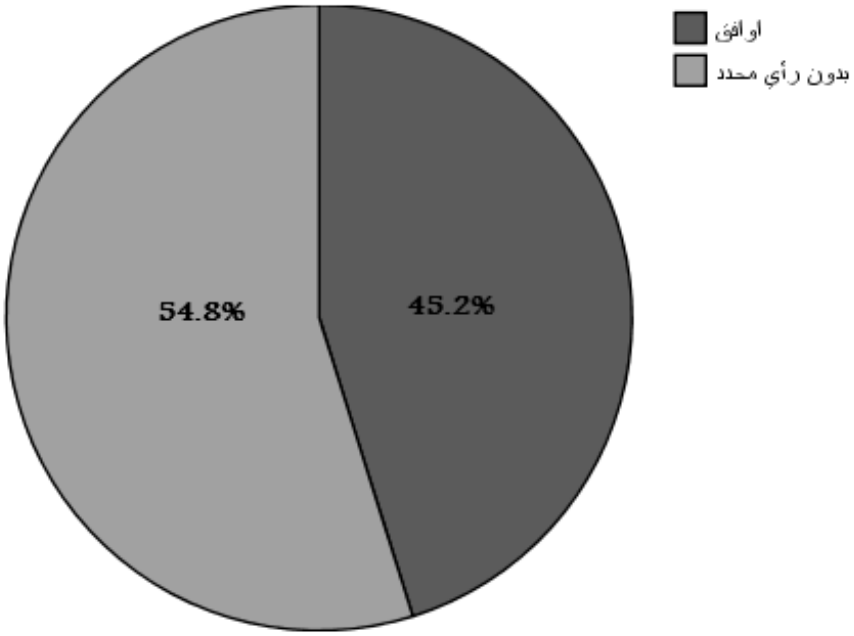
6 تتم الترقيات وفق تشجع الرؤية المبادرة



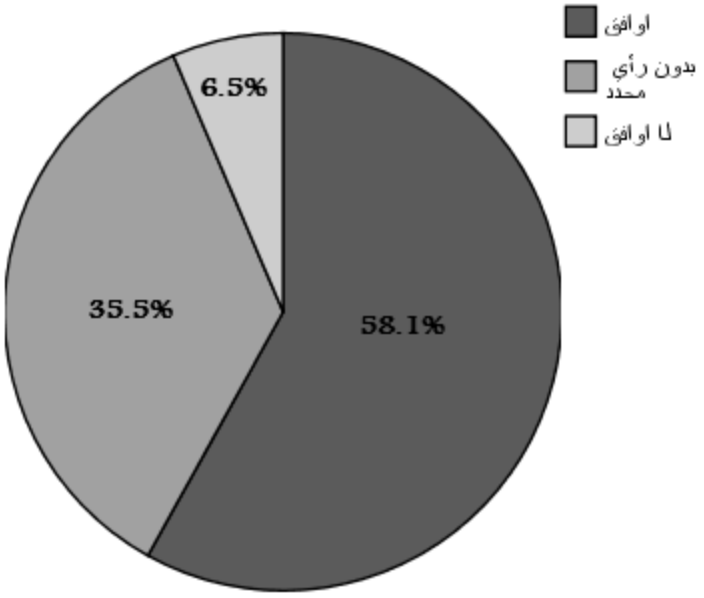
7 فرص التدريب التي توفرها الادارة الي العاملين تحقق الرؤية الاستراتيجية



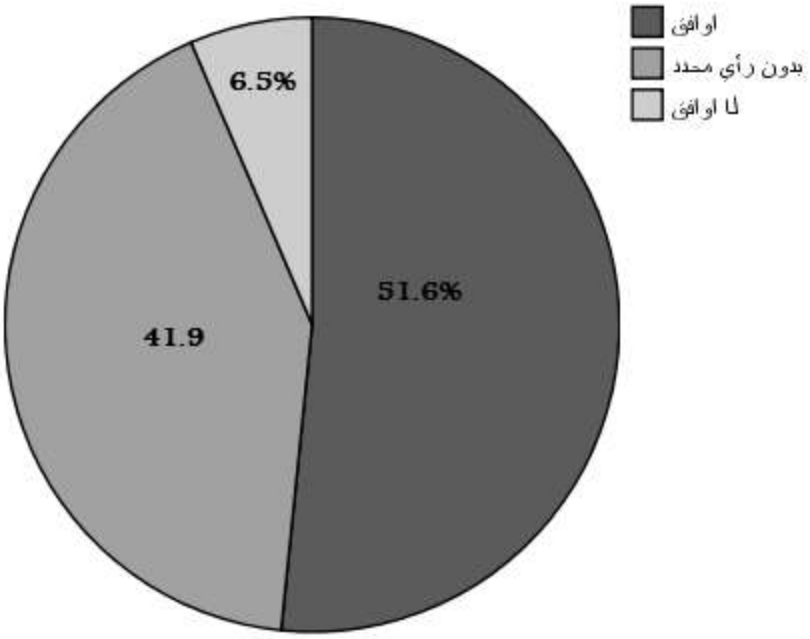
8 توجد اهمية باالرؤية طالما هناك دور بتحقيق الرؤية المدعمة



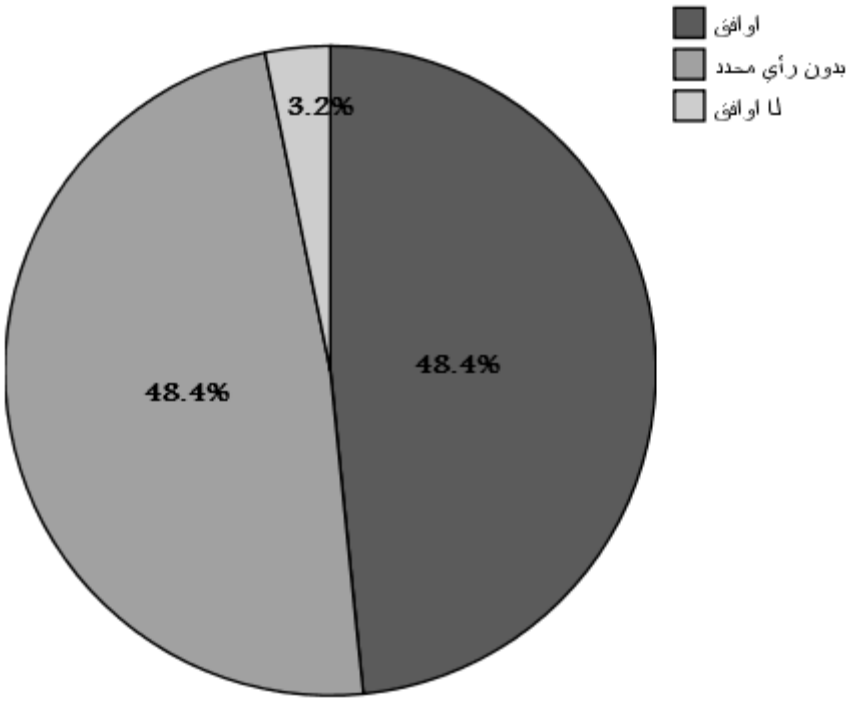
9 تضع الجامعة سياسة ونظرة محددة حول طموحات الرؤية الاستراتيجية



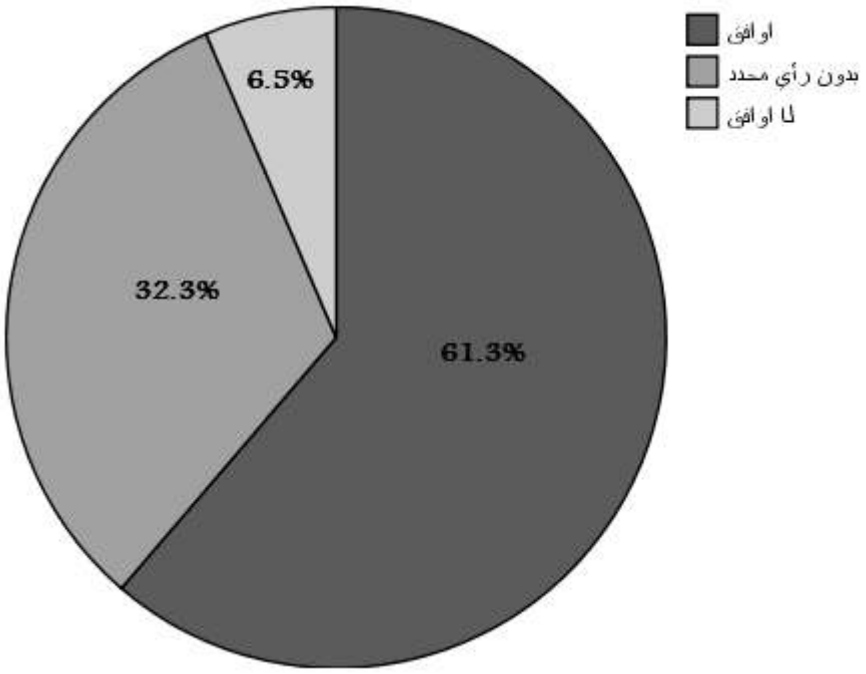
10 نظام التخطيط وصياغة الاستراتيجية له علاقة باالرؤية الاستراتيجية



11 نظام الحوافز والترقيات المطبق يؤدي الي الرؤية الاستراتيجية



12 رؤية مستوى اداء العاملين بالجامعة استراتيجية



المبحث الثالث

النتائج :-

- توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية واداء العاملين.
- فرص التدريب التي توفرها الادارة الى العاملين تحقق الرؤية الاستراتيجية.
- توجد اهمية بالرؤية طالما هنالك دور بتحقيق الرؤية المدعمة.
- نظام التخطيط وصياغة الاستراتيجية له علاقة بالرؤية الاستراتيجية.

التوصيات:-

- نوصي بان يكون هناك اهتمام بمعرفة اثر الرؤية الاستراتيجية على اداء المنظمة.
- الاهتمام بتطبيق الرؤية الاستراتيجية باعتبارها مساعدة على تحسين مستوى اداء العاملين بالمنظمة.

اختبار الفروض:-

اثبتت الدراسة التي جريناها صحة الفرض الذي يقول :-

1. هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية.
2. اثبتت الدراسة بان كذلك يوجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والاداء
3. اثبتت الدراسة التي جريناها صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطوير الموارد البشرية.

اثبتت صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية واداء العاملين بجامعة الشيخ عبد الله البدري.

المراجع:-

* خضر مصباح اسماعيل الطيطي –ادارة الموارد البشرية – تاريخ النشر:2013– دار النشر : الحامد للنشر والتوزيع – مكان النشر : عمان – الطبعة الاولى.

* عبد الحميد عبد الفتاح المغربي –الادارة الاستراتيجية – تاريخ النشر : 2006م – دار النشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع – مكان النشر: مصر المنصورة – الطبعة الاولى.

* هشام عبد الله الغريري – الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير – تاريخ النشر: 2007م — دار النشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع – مكان النشر : عمان الطبعة الثانية.

* عبد العزيز صالح حبتور –الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير – تاريخ النشر : 2007م – دار النشر: دار المسيرة للنشر والتوزيع – مكان النشر: عمان الطبعة الثانية.

* محمد فخري راضي –الادارة الاستراتيجية – تاريخ النشر 2016م – دار النشر – دار امجد للنشر – مكان النشر: عمان –الطبعة الاولى.

* بلال خلف السكارنه –الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – تاريخ النشر 2015م – دار النشر: دار المسيرة للنشر– مكان النشر : عمان – الطبعة الاولى.

* عبد الرحمن توفيق- تقييم اداء المرؤوسين وتحفيزهم – تاريخ النشر :2007م دار النشر: مركز الخبرات المهنية للادارة "يميك" – مكان النشر : القاهرة – الطبعة الثالثة.

* محمد محمد ابراهيم –ادارة الموارد البشرية – تاريخ النشر 2006م – دار النشر : الخولي للطباعة – مكان النشر – طنطا – الطبعة : الاولى.

* توماس وهيلن – ديفيد هيقر –الادارة الاستراتيجية – تاريخ النشر 1990م – دار النشر: معهد الادارة العامة – مكان النشر:عمان – الطبعة الاولى .

الملاحـــــــق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشيخ عبد البدري

كلية التكنولوجيا – قسم التقنية الاجتماعية

استبيان

اولاً:- البيانات الشخصية:-

1/ النوع:-

أ/ ذكر ( ) ب/ أنثى ( )

2/ العمر :-

أ/ 20 أو اقل من 30 ( ) ب/ 30 وأقل من 40 ( )

ج/ 40 واقل من 50 ( ) د/ 50 وأقل من 60( )

4/ الحالة الاجتماعية:-

أ/ متزوج ( ) ب/ عاذب ( ) ج/ اخرى ( )

5/ الخبرة :-

أ/ 5 وأقل من 10 ( ) ب/ 10 وأقل من 15 ( )

ج/ 15 وأقل من 20 ( ) د/ 20 وأقل من 30( )

6/ المؤهل العلمي :-

أ/ أساس ( ) ب/ ثانوي( ) ج/ جامعي( ) د/ فوق الجامعي( )

ثانياً:- البيانات الشخصية :-

1/ يوجد اهتمام بالرؤية الاستراتيجية بالقدر المطلوب بالجامعة :-

أ/ أوافق( ) ب/ لا أوافق ( ) ج/ بدون( )

2/ توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وأداء العاملين :-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

3/ العاملين بالجامعة يعانون من عدم الرؤية الاستراتيجية:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

4/ تشعر بان رؤيتك الاستراتيجية تؤثر على اداء العامل بالمنظمة:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

5/ تشعر بتحفز تام عن طريقة التعامل مع الرؤية :-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

6/ تتم الترقيات وفق تشجع الرؤية على المبادرة :-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

7/ فرص التدريب التي توفرها الادارة الى العاملين تحقق الرؤية الاستراتيجية:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

8/ توجد اهمية الرؤية طالما هنالك دور بتحقيق الرؤية المدعمة:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

9/ تضع الجامعة سياسة ونظرة محددة حول طموحات الرؤية الاستراتيجية :-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

10/ نظام التخطيط وصياغة الاستراتيجية له علاقة بالرؤية الاستراتيجية :-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

11/ نظام الحوافز والترقيات المطبق يؤدي الى الرؤية الاستراتيجية:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق( )

12/ رؤية مستوى اداء بالجامعة واستراتيجية:-

أ/ أوافق ( ) ب/ بدون راي محدد( ) ج/ لا أوافق(