

الفصل الثاني

المبحث الاول

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية:-

أولاً:- ما هو اداء المنشأة في ضوء العائد على الاستثمار ، النصيب

الكلي ، من الاسواق واتجاه الارباح ، عائد كل سهم ...الخ؟

ما هي مهمة واهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة الان؟

- هل هي محددة الوضوح ام يجب الاستبدال عليها من الاداء؟

- المهمة:- ما هي الاعمال التي تمارسها المنشأة ولماذا؟

- الاهداف :- ما هي اهداف المنشأة والاعمال والاهداف الوظيفية؟

- هل تتجانس هذه الاهداف بعضها مع بعض ومع المهمة ومع البيئة

الداخلية والخارجية؟

- الاستراتيجيات :- ما هي الاستراتيجية او الخيط من الاستراتيجيات

التي تتبعها المنشأة؟؟ هل تتجانس بعضها مع بعض.

- الدراسات:- ما هي السياسات وهل تتجانس مع بعضها البعض ومع

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؟

- ما هي مساهمتهم في المنشأة فيما يختص بالمعرفة والمهارات والخبرات والارتباطات والعلاقات؟
- ما هي فترة العضوية في المجلس؟
- ما مساهمتهم في الادارة الاستراتيجية؟ هل هم فقط مجرد فرامل لاقتراحات الادارة العليا ام يساهمون فعلياً وتمتدحون اتجاهات مستقبلية ؟ (عبد الحميد عبد الفتاح، 2006م))

الادارة العليا:-

- من هو الشخص او المجموعة التي تكون الادارة العليا؟
- ما هي الخصائص الاساسية للإدارة العليا فيما تختص بالمعرفة والمهارات والخلفية والخبرات والاسلوب؟
- هي كانت الادارة العليا مسئولية على اداء المنشأة في بالسنوات القليلة الماضية؟
- هل وقعت الادارة العليا اتجاهها منظماً لوضع وتنفيذ وتقويم ورقابة 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-
- ما هي العوامل البيئة الاساسية أي العوامل الاجتماعية الحضارية والسياسية في التي تؤثر على المنشأة؟

- أي من العوامل السابقة أكثر أهمية في الوقت الحاضر
 - بيئة المهام:-
- ما هي العوامل الأساسية في البيئة المالية المباشرة التي تؤثر على المؤسسة؟
- أي من تلك العوامل أكثر أهمية في الوقت الحالي وفي السنوات القليلة القادمة .
- رابعاً:- البيئة الداخلية الضعف والقوة:-
 - هيكل المنشأة:-
 - ما هو هيكل المنشأة حالياً؟
 - هل صلاحية اتخاذ القرارات مركزه حول مجموعة أو لا مركزية لعدة مجموعات؟
 - هل ينسق الهيكل الحالي مع أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج المؤسسة الحالية؟
 - ثقافة المنشأة:-
 - هل هنالك ثقافة محددة بوضوح أو تتوالد مكنه من اعتقادات و توقعات وقيم مشتركة؟
 - ما هو موقف الثقافة من الامور المهمة التي تواجهها المنشأة والانتاجية نوعية الاداء ، التكيف مع الظروف المتغيرة؟
 - موارد المنشأة:-
 - التسويق:- (عبد الحميد عبد الفتاح ، 2006م)

- ما هي الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية الحالية للمنشأة؟

- 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؟

- وتتوازي الامثلة في المراجعة مع الخطوات الموجودة في الشكل

(2-2) عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية انها ليست قائمة نهائية

ولكنها تطرح العديد من الاسئلة الحيوية المطلوبة للتحليل

الاستراتيجي لاي منشأة للأعمال يجب الاهتمام بالمراجعة لكونها

مرشدا للتحليل . وقد لا تكون ببعض الاسئلة او حتى بعض

المجالات ملائمة لحالة معينة وفي بعض المجالات الاخرى لا تكون

الاسئلة كافية للقيام بتحليل كامل.

- على الرغم من هذا يمكن تقسيم او تجزئة كل سؤال في مجال معين

للمراجعة الاستراتيجية الى مجموعة من الاسئلة الاضافية والفرعية

والامر متدون لك لوضع هذه الاسئلة الفرعية عند الحاجة اليها.

- تفي المراجعة الاستراتيجية بثلاث وظائف أساسية في مادة 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 لاقى 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.

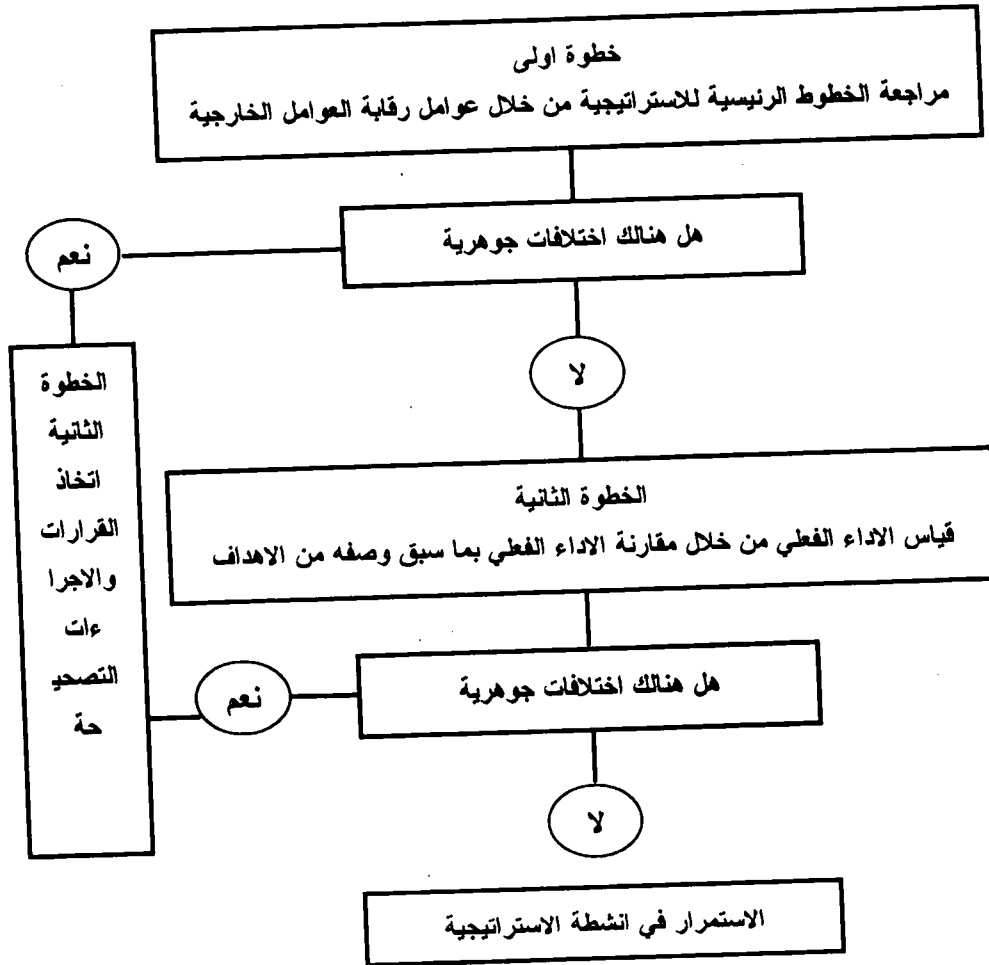
الاطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية:-

وهكذا يتضح ان الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج الى مراجعة شاملة بشكل عام تتمثل في التطورات الاستراتيجية المتصرفة لأليات التطبيق الاستراتيجي ورؤية الآثار البيئية 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 القرارات التصحيحية 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 تفنعه؟
- 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:-

تكمّن اهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في ان المنظمة من خلال راقبتها على عمليات التدقيق 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 عائق 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 و البدائل 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 اتيغير 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 يخص الاداء التنظيمي فيجب مقارنة النتائج الفعلية بتلك المتوقعة للوقوف على الانحرافات وتحديد الى أي مدى تم تحقيق الاهداف سواء

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

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

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

(عبد الحميد، 2006م)

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية:-

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

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

3. تقييم محتويات الاستراتيجية.

4. تقييم القدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية.

5. تقييم الاداء الناجم على اتباع الاستراتيجية.

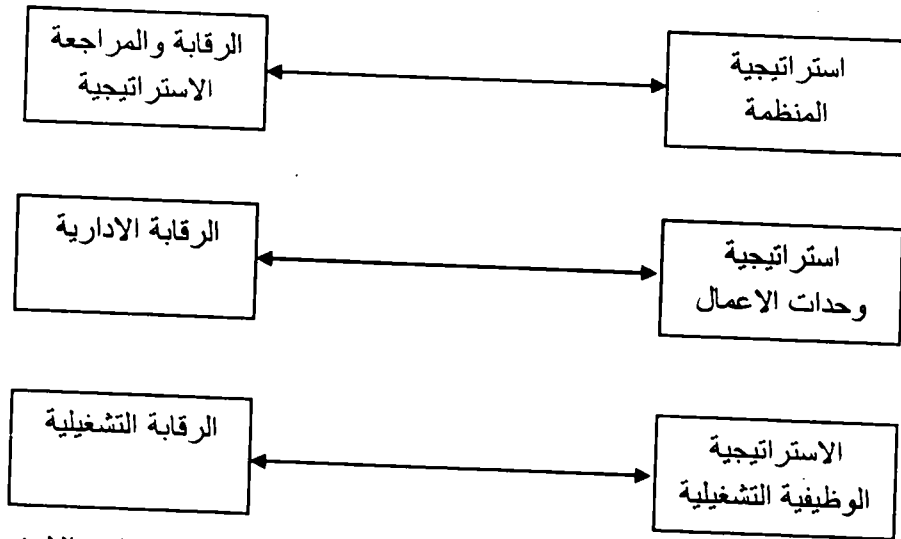
وعند مراجعة الاستراتيجية ، القيام بعمليات الرقابة عليها بفضل البعض

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 Corpomatesaatgy ومروراً باستراتيجيات ومحددات 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	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 وبيعضها 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 الاستراتيجية فكلما كانت الاستراتيجية على مستوى وظيفي. كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عملية الرقابة الداخلية وتفضيلية 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 ويتم حاجة اليها بشكل عام ورئيس وكما تحتاج بيانات عن الماضي تحتاج الى المستقبل ايضاً. واخيراً في المستوى استراتيجيات وحدات اعمال

"النشاط" تتم عمليات الرقابة الادارية ونحتاج الى بيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والتشغيلي.

المراجعة :-

تقترح المؤسسات الاستثمارية ، ومجالس الادارة والاداريون الممارسون بشدة استخدام المراجعة لنشاطات المنشأة، توفر المراجعة قائمة بالأسئلة في مجال ما او موضوع لتساعد في تحليل منظم لمختلف نشاطات المنشأة ، أنه مفيد جداً كوسيلة تشخيص لتحديد مناطق المشكلات وابرار نقاط القوة والضعف.

مراجعة الادارة:-

حللت منشأة رسمية هي الولايات المتحدة (اذ) مراجعة ادارية تمت اول في سبيل الاتمام. لقد توصل التقرير الى نتيجة مضادها ان المنشآت التي تستخدم المراجعة الادارية راضية عن النتائج وتسوي الاستمرار في استخدامها بشكل عام اوضحت هذه المراجعات بأحداث تغير في الممارسات التشغيلية للإدارة كما اقترحت المجالات التي يمكن اجراء تخفيض لا باس به في تكلفة التشغيل بها، لقد منحت المراجعة مجالس الادارة والادارة الفرصة لوضع اولويات جديدة ولأهدافهم وتخطيطهم وتقديم توصيات محددة كان لها تأثير على الحد الأدنى المقبول.

وغالبا ما يستخدم مفهوم المراجعة الادارية لوصف قائمة من الاسئلة لتحليل عميق في مجال مجلس ومهم للمنشأة(عبد الحميد ،2006م)

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

المراجعة الاستراتيجية:-

مقارنة المراجعة الإدارية الأكثر 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.

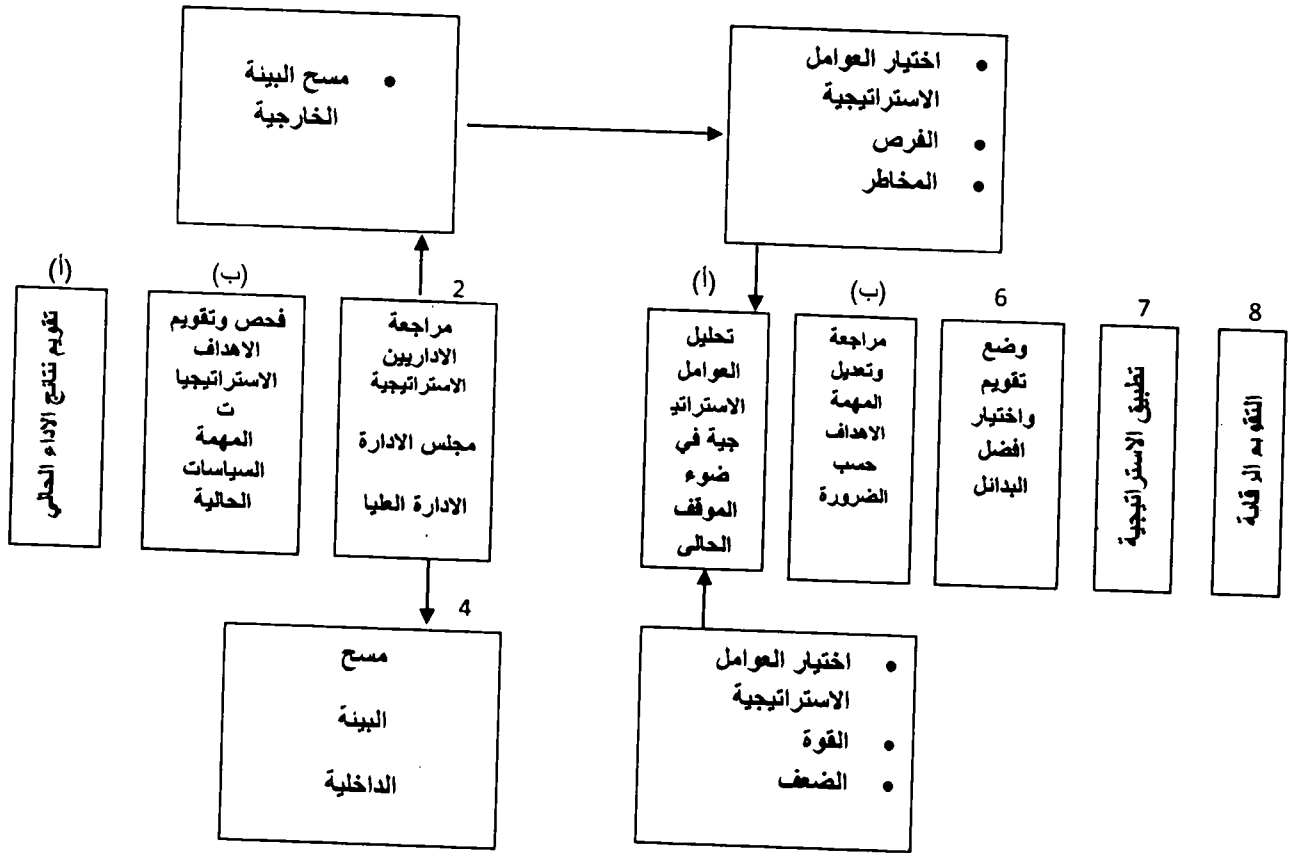
يكون هذا الاطار من الخطوات الثماني المترابطة التالية:-

- تقويم نتائج اداء المنشأة الحالي من منطلق العائد على استثمار الارباح ... الخ.
- فحص وتقويم اداري المنشأة الاستراتيجية ، 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 أو مناطق المشكلات (ب) لمراجعة وتعديل مهمة المنشأة والاهداف حسب الضرورة.
- ايجاد تقويم واختبار افضل استراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة الخامسة.
- تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والاجراءات.
- تقويم الاستراتيجيات المنفذة من 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 هرسون 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 منشأة اثنين توافق ممارسات الاعمال العملية مع النموذج الموضح في الشكل 2-2 وهذا يؤكد ان تنفيذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم خلال المراجعة الاستراتيجية .

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

الشكل 2-2 عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



ملاحظة

الخطوة 1-6 صياغة الاستراتيجية

الخطوة 7 تطبيق الاستراتيجية

الخطوة 8 التقييم 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 ينبغي دعم تحقيق اهداف الشركة المطلوبة عن طريق التحويل من شكل الاهداف المتشابهة 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 الأعلى. وينبغي كذلك ان يكون هنالك عملية تصاعدية بديلة تكون من اسفل الى أعلى 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 مشرونج-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 يقومون 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 .

تعريف الاداء الوظيفي:-

يعتبر موضوع الاداء الوظيفي من الموضوعات الاساسية في نظريات السلوك الاداري بشكل عام والتنظيم الاداري بشكل خاص لها يمثلها 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 بالأخلاق والآداب الحميدة

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 بأنه 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 بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي ومصطفى، 1984)

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

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

ويلقي توماس جيلبرتThomesGilbert بان الاداء هو لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز والاداء وذلك ان السلوك هو ما يقوم به الفرد من اعمال في المنظمة التي 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 ويرى بدوي انه عبارة 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:-
الجهود 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:-

الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنطقة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة 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 الموكلة 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 الوظيفية المكلفة بها بالإضافة الى قدراته الذاتية للعامل سواء ما تعلق منها بالقدرات العادية والمنطقية او ما تعلق منها بالخلق او الانكسار ، منوهاً الحالي ومدى ملاحظتها للقيام بواجبات المساء وظائف اخرى اعلى من الوظيفة الحالية التي يستفيدا.

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

ومن المهن ان يتم تقييم بواسطة الرئيس المباشر للفرد في التقييم والذي يراجع مرة اخرى على طريق رئيسه وعلى ذلك فان كل فرد في التقييم يقوم بتقييم كفاءته وتقييم انها بواسطة رئيسه وهذه حقيقة ثابتة بأنشاء بعض الوظائف العليا والمؤسسة.

هذا وقد اصبح تقييم الاداء وظيفة جوهرية في ظل مدخل الادارة بالأهداف التي تركز على وضع اهداف محددة للأداء لوضع على اساس اتفاق مشترك من خلال مناقشته بين الفرد ورئيسه المباشر وهذا ما يتناوله فيما بعد في هذه الوحدة.

ثم فان هناك استخدامات متعددة لتقييم اداء العاملين وقد اوضحت ذلك احدي الدراسات التي اجريت في هذا العدد التي تتضمن 166 حركة توجد لديها 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 الترقى 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

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

التحفيز:-

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

المبحث الثالث

تحسين أداء العمل من خلال الإدارة 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 نتناول 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 الحقيقي هو القيام بوضع استراتيجية او اكثر لفصل تأثيرات البرنامج في المراحل الاولى من العملية وعادة ما تكون هذه الاستراتيجية جزءا من خطة التقييم. وبذلك تضمن ان الاستراتيجيات المناسبة سيتم استخدامها باقل قدر من التكلفة والوقت.(عبد الرحمن توفيق ، 2007م).

سلسلة التأثير:-

قبل ان نتعرض الاستراتيجيات من المفيد دراسة سلسلة التأثير الكامنة في المستويات المختلفة للتقييم فعلى سبيل المثال. اذ افترضنا تطبيق احدى العمليات الجديدة لإدارة الاداء في المنظمة فان النتائج القابلة للقياس التي حققها البرنامج يجب ان تنشأ 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 واطهار الاتجاهات الايجابية عن العملية واجراء النصح والارشاد والتوجيه اما الآخرون 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 تبدأ من المشرفين الذين تعلموا مهارات او مداخل جديدة او اكتسبوا معارف جديدة في البرنامج التدريبي الذي يقدم العملية . وهو ما يتم قياسه من المستوى الثاني للتقييم . لذلك وبهدف

تحسين نتائج العمل (المستوى الرابع)

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

اكتسابها وتعلمها (مستوى التقييم الثاني) فبدون هذا الدليل الاساسي يصبح من الصعب فهل تأثيرات برنامج الموارد البشرية وبعبارة اخرى اذا لم يحدث التعليم والتطبيق بالنسبة للعملية من الوظيفة ذاتها يصبح من لامستحيل تأكيد حدوث اية 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 المواقع يشهدون التحولات السابقة في مقاييس الاداء ويحددون بدقة اسباب التغيير.

فب بعض المواقع 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 وحلوا 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 وحيث نتاح

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 البيئية 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:-

إذا كنت ترغب في تحسين نوعية العمل الخاص بك وتفسير الطريقة التي كنت تؤدي بها الأشياء النظر للأشياء من زاوية بمختلفة ابحث عن بدائل أفضل أو اسرع لإنجاز نفس العمل الشئالاخر الذي عليك القيام به هو التغيير توجّهك ان لا تستطيع ان تبقى كسول أو 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 تحصل 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 تقيم 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 بضغط العمل
والوقوع 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 أدائك في العمل عندما
تتعرف على قدراتك ونقاط القوة لديك ركز عليها واستخدمها
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 وقيم بتصحيحها والاهم لا
تكررها مرة اخرى.

- كن منظماً:-

توضح الفوضى حولك انك غير منظم مكتب نظيف وارشيف مرتب
تجعل راسك صافية واضحة وتحسن 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 الأشخاص 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 (www.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 لديك.

- اسأل:-

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

- حل المشكلات واتخاذ القرارات:

اظهر مهاراتك في حل المشكلات واتخاذ القرار سيرى 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 ما لا 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 حدها 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 شأنه 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 الامكانيات لعمل الفعل المطلوب من خلال استخدام الاساليب العملية والعلمية ولابتعاد عن الاهداف

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

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

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

1. احكام قياس الاداء :-

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

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:-

تأخذ عملية التقويم اشكالاً مختلفة كالملاحظة الشخصية 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:-

ويهدف تقويم الاستراتيجية يعمل مفكرو الادارة على وضع الاستراتيجية تكتشف الاداء المرغوب تحقيقه على موجهاً يتم قياس الاداء الذي يبين مدى التطابق بين الاداء المعياري والاداء الفعلي بصورة كمية او نوعية.

4. ويعبر عن المعايير الكمية بصورة رقمية وتتسم هذه بكونها محددة ومنها معايير الوقت والمعايير المالية.

حل المشكلات واتخاذ القرار

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

- اهتم بصحتك:-

إذا كنت جسدياً وعقلياً وعاطفياً مرهقاً أو ضعيفاً ، 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 أو 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 تضيق ساعات العمل الخاصة بك على اشياء غير منتجة مثل تصفح الانترنت ، قواء رسائلك البريد الالكتروني التحدث مع زملائك او النسيمة.

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.