



جامعة شندى  
كلية الدراسات العليا



# أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة المحدودة (2004-2013م)

دراسة لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور  
بكرى الطيب موسى

إعداد الطالب  
محمد أحمد محمد أحمد

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال تعالى:

(فتعالى الله الملك الحق ولا تعجل بالقران من قبل أن يقضى اليك  
وحيه وقل رب زدنى علماً)

صدق الله العظيم

الاية 114 من سورة طه

## الإهداء

أهدى هذه الدراسة الى والدى ووالدتى أمد الله فى  
عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية. لما لهما على من  
فضل التربية والنصح والإرشاد.

الى إخوتى عبدالرحيم وعمر.

الى رفيقة دربى لما لها من تشجيعى لمواصلة دراستى.

إلى أبنائى أسيل وأحمد.

الى الزملاء والزميلات بإدارة التدريب بالسكة حديد.

الى جميع الأهل والأصدقاء وكل من ساهم معى وكان سبباً  
فى إنهاء هذه الدراسة.

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ... والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء نبينا محمد (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين ... أما بعد....

أتوجه بالشكر لله سبحانه والى على ما يسره لى بإتمام هذه الدراسة ثم أدين بالفضل والعرفان والإمتنان وجميل الثنايا الى كل من أسهم ويسر لى مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل.

وأقدم بالشكر الجزيل أولاً للبروفيسور /

بكرى الطيب موسى محمد

الذى أشرف على إخراج هذا العمل ، من غير سأم أو ملل ، فكان للعتاء قريناً بارك الله له فى علمه وسدد خطاه.

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى الأمينات العاملات بمكتبة التجارة وإدارة الأعمال بالدامر لما قدموه لى بمساعدة كريمة.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر لى الأستاذ/عبدالجواد الحاج الفكى ، والاستاذة/ فاطمة أحمد عثمان بهيئة سكك حديد السودان للمجهودات التى قدموها لى بطباعة هذه الدراسة.

وكل من اسهم فى هذه الدراسة وأدعو أن يكون حجة لى لا على ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإستهلال
(أ)	الإهداء
(ب)	الشكر والتقدير
(ج)	قائمة الموضوعات
(هـ)	قائمة الجداول
(ز)	قائمة الأشكال
(ح)	المستخلص
(ط)	Abstract
1	المقدمة
	أولاً: الإطار المنهجي
2	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
3	أهداف البحث
4	فروض البحث
6	منهج البحث
6	أدوات جمع البيانات
6	ثانياً: الدراسات السابقة
24	تعريف اهم مصطلحات البحث
27	مجال وحدود البحث
27	هيكل البحث
28	الفصل الأول الإطار النظري (التخطيط الإستراتيجي)
29	المبحث الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي
44	المبحث الثاني : الرؤية والرسالة
70	المبحث الثالث: بيئة المنظمة
100	الفصل الثاني : الأداء
102	المبحث الأول : تعريف ومفهوم الأداء
115	المبحث الثاني : إدارة الأداء
141	المبحث الثالث: تقييم أداء المنظمات
169	الفصل الثالث : شركة أسمنت عطبرة المحدودة
170	المبحث الأول : النشأة والتطور
189	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة أسمنت عطبرة المحدودة
206	المبحث الثالث : إدارة التخطيط بشركة أسمنت عطبرة المحدودة

216	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
217	المبحث الأول : إجراءات الدراسة
220	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية
243	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
246	الخلاصة والنتائج والتوصيات
249	قائمة المصادر
258	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	المعايير التي تستخدم للوصول إلى عبارات جيدة تعكس رسالة المنظمة	(1/1)
79	المعلومات المطلوبة في تحليل البيئة الخارجية	(2/1)
95	النسب التي يمكن استخدامها في تحليل المجالات الوظيفية المختلفة	(3/1)
143	مقارنة بين الأداء التقليدي والأداء الإستراتيجي	(1/2)
220	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع	(1/4)
221	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر	(2/4)
222	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الزوجية	(3/4)
223	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4/4)
224	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي	(5/4)
225	توزيع أفراد العينة حسب الخبرات العملية	(6/4)
226	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مكان الميلاد	(7/4)
227	إتجاه رأى الأغلبية لعبارات محور الرؤية	(8/4)
228	إختبار مربع كاي لعبارات محور الرؤية	(9/4)
230	إتجاه رأى الأغلبية لعبارات محور الرسالة	(10/4)
231	إختبار مربع كاي لعبارات محور الرسالة	(11/4)
233	إتجاه رأى الأغلبية لعبارات محور البيئة الخارجية	(12/4)
234	إختبار مربع كاي لعبارات محور بيئة الشركة الخارجية	(13/4)
236	إتجاه رأى الأغلبية لعبارات محور البيئة الداخلية	(14/4)
237	إختبار مربع كاي لعبارات محور البيئة الداخلية	(15/4)
240	إتجاه رأى الأغلبية لعبارات محور مستوى الأداء بالشركة	(16/4)
241	إختبار مربع كاي لإختبار معنوية عبارات الأداء بالشركة	(17/4)



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء)	(1)
34	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	(1/1)
35	عناصر التخطيط الإستراتيجي	(2/1)
45	المقارنة بين الرؤية والتخطيط الإستراتيجي	(3/1)
49	خطوات وضع الرؤية	(4/1)
53	خطوات إعداد الرسالة	(5/1)
56	العوامل التي تؤثر على الرسالة	(6/1)
61	الفرق بين الرؤية والرسالة	(7/1)
76	بيئة منظمات الأعمال بصورة عامة	(8/1)
77	بيئة منظمات الأعمال بصورة تفصيلية	(9/1)
82	عناصر البيئة الخارجية الخاصة	(10/1)
92	المجالات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية	(11/1)
121	دورة تقييم الأداء	(1/2)
127	مقاييس أداء المنظمة	(2/2)
152	النموذج المقترح لتقييم أداء المنظمة	(3/2)
190	الهيكل الإداري في حقبة الإدارة الأجنبية	(1/3)
191	الهيكل الإداري في حقبة الإدارة الوطنية	(2/3)
193	الهيكل الإداري لإدارة الإنتاج	(3/3)
194	الهيكل الإداري لإدارة الصيانة	(4/3)
196	الهيكل الإداري للإدارة المالية	(5/3)
198	الهيكل الإداري للشؤون الإدارية	(6/3)
205	الهيكل التنظيمي لشركة أسمنت عطبرة المحدودة	(7/3)
220	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع	(1/4)
221	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	(2/4)
222	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الزوجية	(3/4)
223	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4/4)
224	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي	(5/4)

225	التوزيع التكرارى لأفراد العينة حسب الخبرات العملية	(6/4)
226	التوزيع التكرارى لأفراد العينة حسب مكان الميلاد	(7/4)

## المستخلص :

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على شركة أسمنت عطبرة المحدودة في توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية) على الأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء شركة أسمنت عطبرة المحدودة؟ الذي تفرعت منه الأسئلة الفرعية الآتية :-

- 1- هل تؤثر الرؤية على الأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة؟
- 2- هل تؤثر الرسالة على الأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة؟
- 3- هل يؤثر تحليل البيئة الداخلية على الأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة؟
- 4- هل يؤثر تحليل البيئة الخارجية على الأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة؟

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المتمثل في دراسة الحالة (0)

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- تعبر رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها وتؤثر إيجاباً على أداء العاملين وتحفز روح المبادرة بين العاملين.
- 2- رسالة الشركة واضحة وتتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها ، وتشتمل على مصالح العملاء وتدفع العاملين نحو الإبداع والإبتكار.
- 3- يمتاز منتج الشركة بالجودة العالية والسمعة الجيدة في السوق.

أهم التوصيات:

1. تحتاج الشركة لمزيد من العاملين ذوي الخبرة العملية العالية.
2. يجب أن يتسم تقييم الأداء بالشركة بالمرونة حتى للحصول على تقييم حقيقي للأداء وفقاً للمعايير التي تضعها الشركة.
3. قيام دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة لمواكبة متطلبات العصر.

## **Abstract**

This study, which was conducted on the Atbara Cement Co.,Ltd to clarify the effect of strategic planning (Vision,Mission , internal environment , External environment) to wards performance in Atbara Cement Co.,Ltd., this is answeringthe following main question

What is the impact of strategic planning on the performance of Atbara Cement Co., Ltd ? this question branched off from the following subhypotheses:-

- 1-Vision affects performance in Atbara Cement Co.,Ltd.
- 2- Mission affects performance in Atbara Cement Co.,Ltd.
- 3- Analysis of the internal environment affects performance in Atbara Cement Co.,Ltd.
- 4-Analysis of the external environment affects performance in Atbara Cement Co.,Ltd.

The most important results of the study:

- 1-vision of the company reflects the ambition to be achieved and impacts posititvly on the performance of employees and stimulates the entrepreneurial spirit among employees.
- 2- company message is clear and characterized by unique characteristics of similar organizations, and includes the interests of customers and employees pay towards creativity and innovation.
- 3- company product features high quality and good reputation in the market.

The most important recommendation:

1- company needs more workers with more experience.

2-Performance evaluation must be characterized by flexibility even to get a true assessment of performance according to standards set by the company.

3-Acontinuation of the rehabilitation training courses of cders of company to keep up with requirements of the age.

## المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم وعلى رأسها ظاهرة العولمة وتحرير التجارة الدولية ، وظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات القدرات التنافسية العالية ، في ظل ما يشهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم. التنافس ومواجهة التحديات في هذا العصر لا يمكن أن تتم إلا عبر التخطيط الإستراتيجي والفكر الإستراتيجي.

تحتاج المنظمات إلى التخطيط الإستراتيجي حينما تود تحقيق أهدافها في المدى الطويل ، مع ضرورة التكيف في البيئة الخارجية والداخلية والأطراف المؤثرة في القرارات الإستراتيجية.

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على ضرورة قيام المنظمة بالإستعداد لتبني الفكرة ، ثم القيام بمجموعة خطوات هامة هي تحديد الرؤية والرسالة ، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية. ويؤدي كل ذلك إلى تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة ، والتعرف على البدائل الإستراتيجية.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي المسار أو المسلك الأساسي الذي تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة ، وعلى ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.

تعتبر شركة اسمنت عطبرة من اكبر الشركات المنتجة للاسمنت في السودان ، حيث بلغت الطاقة الانتاجية للمصنع الجديد 570 طنا في اليوم بالاضافة لانتاج الشركات (الشمال ، السلام، بربر) جعل البلاد تكتفي ذاتيا من هذه السلعة الاستراتيجية الهامة للتنمية والاسكان والعمران وان هنالك تطورا في استخدامها في البلاد.

وتتميز انتاج شركة اسمنت عطبرة عن غيرها من الشركات الاخرى لانه يتم بواسطة تكنولوجيا حديثة متقدمة مصحوبة بخبرات وطنية واجنبية.

تلعب شركة اسمنت عطبرة المحدودة دور اساسى فى دعم الاقتصاد الوطنى وذلك بالمساهمة فى زيادة ايرادات وزيادة الدخل القومى من العملات الحرة الاجنبية ، ولذا راي الباحث لكى تزداد اهميتها ونهوضها والدور الذى تلعبه ان يوضح اثر للتخطيط الاستراتيجى على ادائها من خلال هذه الدراسة.

### مشكلة البحث :

تظهر المشكلة الرئيسية في تحديد العلاقة بين متغيرات التخطيط الإستراتيجى ( الرؤية ، الرسالة ، البيئة الخارجية والداخلية) على أداء شركة أسمنت عطبرة المحدودة.

هنالك عدم وضوح لرؤية ورسالة شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، وهذا يعيق مسار الشركة ويؤثر سلباً على أداء الشركة.

عدم إلمام إدارة شركة أسمنت عطبرة المحدودة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص وإغتنامها في الوقت المناسب وتفادى المهددات الخارجية.

عدم إلمام إدارة شركة أسمنت عطبرة المحدودة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف.

وبناء عليه ستركز مشكلة البحث بشكل اساسى على السؤال الرئيسى ما هو أثر التخطيط الإستراتيجى على أداء شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، الذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية.

### اسئلة البحث :

1. ما هى الرؤية فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة ؟

2. ما هى خصائص الرسالة فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة ؟

3. ما هو اثر تحليل البيئة الخارجية فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة ؟

4. ما هو اثر تحليل البيئة الداخلية فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة ؟

### اهمية البحث :

#### علمية:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية التخطيط الإستراتيجى نفسه ، وكذلك يضيف جديد إلى عالم المعرفة وبالتالي إثراء المكتبة العربية بموضوع يعتبر من أهم المواضيع في العصر الحديث وهو أثر التخطيط الإستراتيجى على أداء شركة أسمنت عطبرة المحدودة.

#### عملية:

يسعى هذا البحث لتوضيح ومعرفة الواقع الفعلى والحقيقى لأداء شركة أسمنت عطبرة المحدودة من خلال متغيرات التخطيط الإستراتيجى ( الرؤية ، الرسالة ، البيئة الخارجية ، البيئة الداخلية ) للوصول إلى نتائج وتوصيات.

### اهداف البحث :

يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية :

1. توضيح رؤية شركة اسمنت عطبرة المحدودة.
2. توضيح خصائص الرسالة الجيدة واثرها على الاداء.
3. التعرف على تحليل البيئةالخارجية فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة.
4. التعرف على تحليل البيئة الداخلية فى شركة اسمنت عطبرة المحدودة.



## فروض البحث:

الفرض الرئيسي هو توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة.

## متغيرات البحث:

أ/ المتغير المستقل :

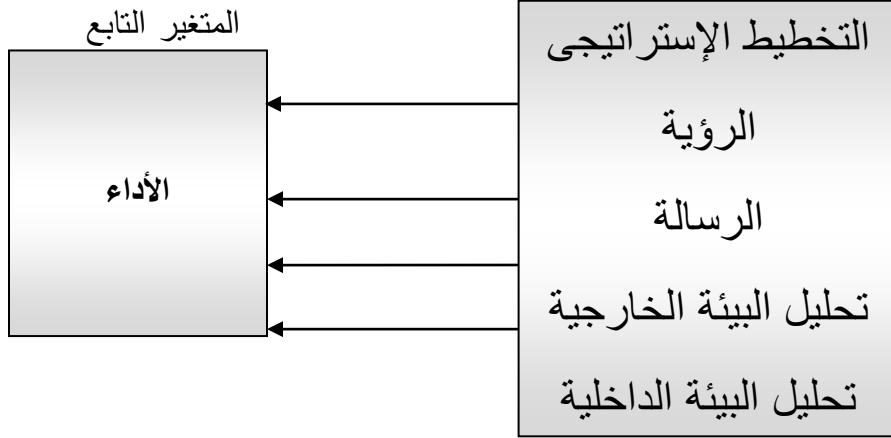
- التخطيط الاستراتيجي في شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

ب/ المتغير التابع :

- الاداء في شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

## الشكل (1) نموذج الدراسة

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث 2014م.

**منهجية البحث :**

**يتبع الباحث المنهج التالي فى هذا البحث :**

المنهج الوصفى المتمثل فى دراسة الحالة يقوم على اساس اختبار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها قد تكون وحدة ادارية ، او صناعية ، او اجتماعية ، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مستفيض تتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتتناولها بالوصف الكامل والتحليل ويمكن ان تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع المعلومات فى دراسة وصفية ، وكذلك يمكن تصميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط ان تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذى يراد الحكم عليه.

**ادوات البحث :**

**1/ المصادر الاولية:**

- الملاحظة كاداة اساسية بالاضافة الى المقابلة والاستبانة.

**2/ المصادر الثانوية :**

- الدراسات السابقة والادبيات المنشورة حول الموضوع فى الكتب والدوريات والوحدات ذات الصلة بموضوع البحث.

**الدراسات السابقة :**

استطاع الباحث الحصول على عدد مقدر من البحوث تناولت موضوعات شتى ذات علاقة بالدراسة الحالية سواء فى مجال الادارة الاستراتيجية او التخطيط الاستراتيجى وكل هذه الدراسات تدور فى اطار الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى مما كان له الاثر فى زيادة الحصيلة المعرفية سواء للباحث نفسه او الاستفادة منها فى سياق البحث الحالى.

## 1/ دراسة مدثر عبد الرحمن على جميل، 2013م<sup>(1)</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى ايجاد علاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاداء، وتوفير معلومات ثرة عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة المناهج التالية :

1. المنهج الوصفي

2. المنهج التاريخي

3. المنهج الاجتماعي

الفرضيات :

1. يؤثر تحليل البيئة الداخلية على الاداء في الجامعات الاهلية.

2. يؤثر تحليل البيئة الخارجية على الاداء في الجامعات الاهلية.

3. يؤثر استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على الاداء في الجامعات الاهلية.

4. تؤثر تنمية وتطوير الموارد البشرية على الاداء في الجامعات الاهلية.

5. يؤثر تحفيز الموارد البشرية على الأداء في الجامعات الأهلية.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

1. تهتم ادارات الجامعات الاهلية بالبيئة الخارجية جمعا وتحليلا .كما تستخدم الادارات كل

الاساليب العلمية لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية. كما تعتمد الادارات على تحليل البيئة

الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات.

(<sup>1</sup>) مدثر عبد الرحمن على جميل رسالة دكتوراة بعنوان اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء، بالتطبيق على جامعات التعليم الاهلي والاجنبي، جامعة امدرمان الاسلامية، معهد دراسات العالم الاسلامي، 2013 . ص ص 284-3 .

2. تهتم ادارات الجامعات الاهلية عن البيئة الداخلية كما تقوم بوضع الخطط والبرامج بناء على تحليل المعلومات عن البيئة.

3. تطبق ادارات الجامعات الاهلية نظام الحوافز بالعدالة والوضوح كما تلتزم ادارات الجامعات بتطبيق نظام الحوافز دائما. ترتبط الحوافز فى الجامعات الاهلية بالاداء اى كل ما ارتفع اداء الموظف زاد حافزه وكل ما قل اداء الموظف قل حافزه. كما ان الجامعات الاهلية عمد نظام الحوافز المعنوية لمن يستحقها.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

1. يجب على ادارات الجامعات الاهلية العمل بالخطط والاسس الموضوعية من قبلها خاصة فى طرق الاختيار للخدمة لانه يوجد فرق بين ما هو موضوع وما مطبق على ارض الواقع (تقوم اى جامعة واى ادارة داخل الجامعة بتعيين موظفيها الذين سيعلمون معها).

2. يجب على ادارات الجامعات الاهلية تخصيص ادارة دائمة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية لمواكبة سرعة العصر فى تحديد نقاط القوة والضعف ولمواكبة معرفة الفرص والمهددات ووضع الخطط والبرامج بدلا من تكوين لجان لذلك (مرة فى كل عام).

3. يجب مشاركة الاداريين فى مؤسسات التعليم الاهلى لرسم الخطط والاهداف الاستراتيجية لضمان نجاح الجامعات اداريا.

2/ دراسة حسن قسم السيد حسن، 2008م<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة الى تقويم مسار صناعة السياحة فى السودان لمضاعفة مردودها ولتصبح رافدا من روافد تقدم الدولة، والتعرف على الادب الحديث فى مجال التخطيط الاستراتيجى وتوظيفه لخدمة نشاط السياحة.

<sup>1</sup> -حسن قسم السيد حسن رسالة دكتوراة بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجى على صناعة السياحة السودان كحالة تطبيقية، جامعة امدرمان الاسلامية، معهد دراسات العالم الاسلامى، 2008 ص ص 1- 210 .

منهج البحث :

- استخدم الباحث منهجين فى التحليل :

أ/ المنهج الوصفى:

- استخدم الاسلوب الوصفى المعلومات الميدانية والمكتبية.

ب/ المنهج التحليلى:

- يستخدم المنهج التحليلى المعتمد على دراسة حالة الجانب السياحى فى تحليل البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التوصل الى نتائج سليمة ودقيقة.

الفرضيات:

1. عدم وجود جوانب سياحية ذات ميزة نسبية فى السودان تمكنه من منافسة الجواذب السياحية الاقليمية.
2. مدى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجى فى ادارة صناعة السياحة فى السودان.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجى وجودة السلع والخدمات السياحية.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

1. ان السودان لديه، مواقع وجواذب سياحية متميزة تتمثل فى الاثار، المحميات الجمالية الطبيعية ، ساحل البحر الاحمر، نهر النيل ، الفنون الشعبية.

2. اتجهت الدولة السودانية الى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي، فى ادارة قطاعات الدولة، ومن ضمنها قطاع السياحة، ولكنها لم تتعامل معه كمنهج له مكوناته، وادواته وخطواته من حيث المعلومات، وتحليلها وتصميم الاستراتيجيات، كما ذكر عن الاستراتيجية العشرية.
3. لا تتال السياحة الداخلية الاهتمام من قبل المختصين ، فلا توجد الية تشرف عليها وتتابع حركتها وتتنشر الوعى باهمية دورها فى تحقيق النهضة السياحية للدولة.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة:

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات فى عدد من المحاور، وهى كالاتى :

#### 1. محور الاستراتيجية :

وضع خطة استراتيجية علمية لصناعة السياحة السودانية تؤسس على منهجية تتضمن مكوناتها ما يلى :

الرؤية- الرسالة - قيم وثقافة الصناعة- الاهداف - تحليل البيئة- منهج التقييم والمفاضلة بين الاستراتيجيات.

#### 2. محور التشريعات :

العمل على اصدار قانون للسياحة يمنح جهاز السياحة الرسمى لسلطات والصلاحيات للاضطلاع بالمهام المكلف بها ويكون قادرا على تحقيق التنمية السياحية.

#### 3. محور السوق :

اجراء مسوحات للاسواق العالمية والاقليمية والمحلية لجمع المعلومات وبيانات عن اتجاهات السياحة ، ورغبات السياح فى انماط السياحة ، وتاهيل وتدريب قوى عاملة للقيام بذلك.

### 3/ دراسة ازهرى احمد عبدالله فرح، 2011م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة توضيح اهمية دور عملية التخطيط الاستراتيجى فى منظمات الاعمال السودانية متمثلة فى قطاع الاتصالات.

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث فى هذه الدراسة المنهج التاريخى كمنهج من مناهج البحث العلمى حيث يصف ما سجل من وقائع ومعلومات وبيانات تساعد فى فهم الماضى والحاضر ومالات المستقبل. بالاضافة الى المنهج الوصفى التحليلى والذى يعتمد استخدام الاساليب الاحصائية بشقيها الوصفية والتحليلية.

الفرضيات :

1. لا يوجد المام جيد بمفاهيم التخطيط الاستراتيجى.
2. لا توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجى من جانب منظمات الاعمال السودانية.
3. تفتقد منظمات الاعمال السودانية بوضعها الحالى المزايا التنافسية لغياب التخطيط الاستراتيجى.
4. هنالك عوامل تعيق انتهاج اسلوب التخطيط الاستراتيجى فى منظمات الاعمال السودانية.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

1. دلت الدراسة على ان غالبية القيادات الادارية فى منظمات الاعمال السودانية ومن دراسة الحالة شركات الاتصالات لهم المام وفهم مشترك جيد للتخطيط الاستراتيجى من حيث المفهوم والعناصر والمتطلبات والفوائد.

<sup>1</sup> - ازهرى احمد عبدالله فرح رسالة دكتوراة بعنوان تقويم تجربة التخطيط الاسراتيجى فى منظمات الاعمال السودانية. دراسة حالة شركات الاتصالات السودانية، جامعة امدرمان الاسلامية، معهد دراسات العالم الاسلامى، 2011، ص ص 3، 296.



2. ان غالبية افراد عينة الدراسة من قيادات ادارية فى شركات الاتصالات السودانية اتفقوا على اهمية تحديد ووضوح رؤية المنظمة وقيم المنظمة ، ورسالة المنظمة.

3. ان غالبية شركات الاتصالات تقوم بدرجة متوسطة وليست كبيرة بدراسة كل من العوامل للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتحديد الفرص التى تتيحها والتهديدات التى تفرضها وبدراسة العوامل للبيئة الداخلية للمنظمة من موارد وامكانيات ونظم ادارية وتنظيمية وتحديد ما تضمنه من نقاط القوة والضعف.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

1. الاقرار بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى منظمات الاعمال والمؤسسات السودانية بشكل فاعل وعملى فى جميع مراحلها باعتبار منهاجا اداريا بارزا للاستفادة من مزاياه فى رفع الاداء والوصول الى الاهداف والغايات.

2. ضرورة اختيار المؤهلين والاكفاء من ذوى الخبرة والقدرة على التفكير الاستراتيجى بجانب المعايير التخصصية الاخرى فى المواقع القيادية الادارية بالوزارات ومنظمات الاعمال المختلفة والمؤسسات.

3. على منظمات الاعمال ان تضع فى استراتيجيتها اهمية العميل واستهدافه ووضع تلبية متطلباته من الاولويات وان تحرص بذلك على الحفاظ على حصتها السوقية والعمل على زيادتها.

#### 4/ دراسة ناصر حمد نورين عبدالله، 2012م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها واهميتها وضرورة تطبيقها فى وزارة الطاقة والتعدين، والتعرف على الممارسة الفعلية للادارة الاستراتيجية فى وزارة

<sup>1</sup> - ناصر حمد نورين عبدالله رسالة دكتوراة فى الادارة العامة بعنوان اثر الادارة الاستراتيجية فى تطوير اداء وزارة الطاقة والتعدين ، جامعة امدرمان الاسلامية ، معهد دراسات العالم الاسلامى ، 2012 ، ص ص 4-217.

الطاقة والتعددين ، وتحديد مراحل تطور الفكر الاستراتيجى فى وزارة الطاقة والتعددين من حيث الاداء  
أستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.

الفرضيات:

1. تساهم الادارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعددين فى تزويد العاملين باهداف واضحة من  
اجل مستقبل الادارة.
2. ان الادارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعددين هى الطريق الذى يحدد توجهات الانشطة  
للتعامل مع التغيرات الداخلية.
3. ان الادارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعددين هى الطريق الذى يحدد وجهات الانشطة  
للتعامل مع التغيرات الخارجية.
4. تساهم الادارة الاستراتيجية فى زيادة كفاءة وزارة الطاقة والتعددين.
5. اساليب القيادة الادارية بوزارة الطاقة والتعددين تؤثرعلى تطوير اداء الوزارة.
6. علاقة الادارة الاستراتيجية بالادارة فى وزارة الطاقة والتعددين تسهم فى تطوير اداء الوزارة.
7. تقوم الادارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعددين بتدبير امكانياتها البشرية بما يحقق اهدافها  
الاستراتيجية.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

1. تطبيق الادارة الاستراتيجية لدى وزارة الطاقة والتعددين جعل من انشطتها اكثر ارتباطا  
باهدافها الاستراتيجية وانشطتها للتعامل مع التغيرات الداخلية.
2. ساعدت الادارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعددين فى توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين  
بها الامر الذى ترتب عليه زيادة كفاءة العاملين لديها على تحقيق اهدافها الكلية.

3. ساهمت الادارة الاستراتيجية لدى وزارة الطاقة والتعدين فى تطوير وحدات من الداخل الوزارة الى ان تصبح وزارات قائمة مثل وزارة النفط والكهرباء والمعادن.

اهم التوصيات التى توصل اليها الدراسة :

1. السعى لتطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمى بشكل جاد فى المؤسسات والوحدات باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه فى رفع كفاءة اداء المؤسسات السودانية.

2. الاهتمام بالفكر الاستراتيجى لمعالجة البيروقراطية بالمؤسسات العامة عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الاشرافية.

3. الاستفادة من المؤسسات البحثية والتعليمية المحلية فى مجال الدراسات وايجاد الحلول لبعض مشكلات المؤسسات العامة عبر اليات محددة.

5/ دراسة محمد الامين عبدالرحمن محمد نور، 2009م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على المشاكل والمعوقات التى تحول دون تطبيق الادارة الاستراتيجية فى الشركة ، والتعرف على مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية فى المنظمات الصناعية السودانية وبالتركيز على شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات ، والمساهمة فى تطوير المالية الادارية داخل الشركة من خلال تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية ، والاستفادة من فعالية تطبيق الادارة الاستراتيجية فى رفع كفاءة الشركة وتلبية احتياجات السوق ورضا الزبون ، وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، وعكس الدور الريادى للعنصر البشرى وربطه بتحسين الاداء الكلى والايمان بقدرات الموارد البشرية فى تحقيق التطوير والتميز المستمر .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.

<sup>1</sup> - محمد الامين عبدالرحمن محمدرور رسالة دكتوراة بعنوان الادارة الاستراتيجية واثرها على اداء القطاع الصناعى ، دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، جامعة امدرمان الاسلامية ، معهد دراسات العالم الاسلامى ، 2009 ، ص ص 2-255 .

## الفرضيات :

1. اعداد استراتيجية الشركة بطريقة علمية يؤثر ايجابا على كفاءة تنفيذ الاستراتيجية.
2. تؤثر معرفة الادارة العليا بعملية التحليل البيئى ايجابا على كفاءة الاستراتيجية.
3. تطبيق الادارة الاستراتيجية بكفاءة يتطلب وجود هيكل تنظيمى ملائم.
4. تؤثر الثقافة التنظيمية الملائمة ايجابا على تنفيذ الاستراتيجية.
5. تؤثر الخطط الاستراتيجية على تطور شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات.
6. تؤثر القيود والرسوم الحكومية سلباً على اداء الشركة.
7. تؤثر الايدى العاملة على اداء الشركة من خلال التدريب المستمر وتامين مبدا المشاركة وتوظيف الطاقات البشرية ومن خلال مجموعة من المعتقدات التى يتقاسمها اعضاء المنظمة والتى تؤدى الى قواعد السلوك المطلوب فى اطار الثقافة التنظيمية التى تعبر جزءاً من البيئة الداخلية للمنظمة.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

1. اظهرت الدراسة ان استراتيجية الشركة يتم اعدادها بطريقة علمية.
2. اظهرت الدراسة اهتمام الشركة بالتدريب عموماً سواء كان داخلى او خارجى ، رغم ان هنالك نقص فى الدورات التدريبية فى مجال الادارة الاستراتيجية.
3. تبين من الدراسة ضعف معرفة الادارة العليا بعملية التحليل البيئى.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

1. يوصى الباحث بزيادة وتكثيف الدورات التدريبية فى مجال الادارة الاستراتيجية.

2. يوصى الباحث بمراجعة رسالة الشركة لمعرفة جوانب القصور ومعالجتها.
3. يوصى الباحث بزيادة معرفة والماد الادارة العليا بعملية التحليل البيئي من خلال الدورات التدريبية وكذلك ضرورة الاهتمام بالتخصص الاكاديمي عند اختيار القيادات الادارية في الشركة.

### 6/ دراسة يوسف فضل المولى فضل السيد بابكر، 2009م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة لبحث التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية السودانية ، ودراسة مستوى اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، والتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في البنوك ، وتحليل مستويات اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية.

المنهج :

يستخدم المنهج الوصفي التاريخي ، وكذلك منهج المسح الاجتماعي التحليلي والوصف الاحصائي لوصف الظاهرة نوعاً وكماً.

الفرضيات :

يهدف البحث الى اختبار صحة فرضيات الدراسة التالية :

1. يؤثر التخطيط الاستراتيجي على اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية.
2. يؤثر نوع الخطة الاستراتيجية على اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية.
3. تؤثر رقابة الخطة الاستراتيجية على اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية.
4. يؤثر التخطيط الاستراتيجي على اداء ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية السودانية.

<sup>1</sup> - يوسف فضل المولى فضل السيد بابكر رسالة دكتوراة بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء ادارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، جامعة ادمرمان الاسلامية 2009 ، ص ص 256-2 .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

1. اجمالى العاملين وافقوا على سلامة التخطيط الاستراتيجى فى البنوك التجارية السودانية 33 مفردة.

2. الذين وافقوا على نوع الخطة الاستراتيجية فى البنوك التجارية السودانية 29 مفردة.

اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة :

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى فى مجال الاستثمار فى البنوك التجارية فى السودان ، وتدريب العاملين فى كافة المستويات الادارية على استخدام الاساليب العلمية فى هذا الخصوص، مع محاولة اشراك العاملين فى وضع الخطط وعمليات التخطيط الاستراتيجى.

2. ضرورة اختيار نوع الخطة الاستراتيجية للاستثمار فى البنوك التجارية.

3. الاهتمام بالاجهزة الرقابية لرقابة الاستثمار فى البنوك التجارية.

7/ دراسة فاطمة عبدالله الطيب، 2004م<sup>(1)</sup>

هدف هذه الدراسة لبحث الادارة الاستراتيجية كمدخل ادارى حديث ، وابرار الفوائد والمزايا التي يمكن ان تعود على المنظمات فى حالة تطبيق الادارة الاستراتيجية وبيان اثرها فى تطوير وزيادة كفاءة اداء المنظمات ، والتعرف على الاسلوب الادارى المتبع بقطاع صناعة السكر فى السودان ومدى فاعليته واثره على الاداء، وتحليل المشاكل والمعوقات ونقاط الضعف التي تواجه صناعة السكر فى القطاع العام.

المنهج :

- المنهج المستخدم فى هذا البحث هو منهج المسح الاجتماعى.

الفرضيات :

<sup>1</sup> - فاطمة عبدالله الطيب رسالة دكتوراة فى الادارة العامة بعنوان الادارة الاستراتيجية واثرها على اداء صناعة السكر فى القطاع العام بالسودان ، جامعة امدرمان الاسلامية، 2004م، ص ص 2-272

- يهدف هذا البحث الى اختبار صحة الفروض التالية :

1. هنالك معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية اثرت سلبا على الاداء بشركة السكر السودانية.
2. هنالك نقاط ضعف بالبيئة الداخلية اثرت سلبا على الاداء بشركة السكر السودانية تتمثل فى الاتى :-

أ. نقاط ضعف فى الاسلوب الادارى المتبع فى شركة السكر السودانية.

ب. نقاط ضعف فى الهيكل التنظيمى والبحوث.

ج. نقاط ضعف فى تكنولوجيا الانتاج والالات.

د. نقاط ضعف فى الموارد المالية.

هـ. نقاط ضعف فى الموارد البشرية.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

- أ. ان العامل الاستراتيجى الذى يؤثر على اداء شركة السكر السودانية هو العامل الاقتصادى.
- ب. لا توجد استراتيجية واحدة معلنة ومكتوبة للشركة ، وانما تتبع الشركة عدد من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل.
- ج. ان شركة السكر السودانية بدأت انتاجها مركزة على منتجها الرئيسى وهو السكر.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

1. ان القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن توجيه واستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق الاهداف.
2. اعتماد المنهجية العلمية فى الادارة واستخدام مفاهيم الادارة الاستراتيجية.

يوصى الباحث بتنفيذ برامج تدريبية للقيادات الادارية و زيادة معرفتهم باساليب ومفاهيم الادارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات التخصصية.

### 8/ دراسة علاء الدين حسن سليمان محمد، 2008م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية التخطيط الاستراتيجي في تسويق الصناعة الفندقية في السودان ودفع السياحة الى منظور يرتقى بالدولة في مصاف الدول الى تقدم صناعة السياحة ومعرفة معوقات الاستثمار الفندقى بالسودان ، ويهدف الى ما سوف يحققه هذا المد السياحي من اثار اجتماعية واقتصادية وسياسية تساعد على نمو وتطور الوطن.

المنهج :

- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

الفرضيات :

- يهدف هذا البحث على اثبات صحة الفروض التالية :

1. هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مجال السياحة والفنادق والتسويق الفندقى في السودان.
2. هنالك علاقة بين السياسات الحكومية الخاصة بالسياحة والتسويق الفندقى في السودان.
3. هنالك علاقة بين كفاءة التنفيذ الإستراتيجي في الفنادق السياحية واداء التسويق الفندقى في السودان.

اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

<sup>1</sup> - علاء الدين حسن سليمان محمد رسالة دكتوراة بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات الفندقية في السودان ،جامعة امدرمان الاسلامية، 2008، ص ص 1-253 .



1. ان 30 من المبحوثين ذكروا بان التخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة والفنادق مرض وهم انفسهم الذين افادوا بان اداء التسويق الفندقى مرتفع.
2. ان 21 من المبحوثين ذكروا بان السياسات الحكومية فى مجال السياحة والفنادق ملائمة وهم انفسهم الذين افادوا بان اداء التسويق الفندقى مرتفع.
3. ان 31 من المبحوثين ذكروا بان كفاءة التنفيذ الاستراتيجى فى الفنادق السياحية فعال وهم انفسهم الذين افادوا بان اداء التسويق الفندقى مرتفع.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

1. تشجيع المنظمات السياحية بالعمل بالتخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة والفنادق وتفعيل الخطط الموضوعية والعمل بها.
2. ضرورة انتهاز سياسات حكومية اكثر فعالية فى مجال السياحة والفنادق.
3. خفض تكاليف الضرائب والرسوم وتشجيع المستثمرين للعمل فى هذا المجال.

### 9/ دراسة عرفة جبريل ابو نصيب، ومحمد مصطفى محمد ،2013م<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجى ،ومن ثم التوصل الى مجموعة من الحلول التى تسهم فى التخفيف من الاثار السلبية الناجمة عن اخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى.

- استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى.

<sup>1</sup> - عرفة جبريل ابونصيب ، ومحمد مصطفى محمد ورقة علمية بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجى فى اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ، دراسة ميدانية لعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد الاول، 2013 ص ص 74-80 .

الفرضيات :

تتلخص فرضيات الدراسة فى ان التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجى يؤدى الى تحسين اداء العاملين بجامعة السودان ، كما ان العوامل الديمغرافية(العمر، والتعليم ، والخبرة) فى تحسين الاداء.ان تطبيق اليات وادوات التخطيط الاستراتيجى يؤدى الى زيادة رضا العاملين فى المدى الطويل.

اهم النتائج التى وصلت اليها الدراسة :

ان هنالك تطبيقاً لعملية التخطيط الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى حيث ان هنالك وعى وادراك تام من قبل العاملين برسالة واهداف الجامعة ولا يوجد تدريب للقائمين باعداد الخطط الاستراتيجية مما يعوق عملية التطبيق السليم ، كما لا يوجد ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين. وكذلك لا يوجد اشراك فعلى للعاملين عند وضع الخطة الاستراتيجية بالجامعة . وادارة الجامعة لاتقوم بادخال برامج حديثة لسهيل اداء الاعمال المكتبية. وبعض العاملين ليست لديهم رغبة فى الاخذ بمفاهيم التطوير والتحديث. ومعايير الترقية غير مقنعه للعاملين لانها تعتمد على الخبرة اكثر من المؤهلات التعليمية.

اهم التوصيات التى توصلت اليها الدراسة :

انه ينبغى على الجامعة ان تشرك العاملين فى وضع الخطة الاستراتيجية ، كما عليها ان تفعل التدريب فى هذا المجال ، مع ضرورة ادخال البرامج الجديدة من اجل تحسين الاداء. ولا بد من ربط الخطة الاستراتيجية قيد التنفيذ باحتياجات العاملين فى المؤسسة. وعلى الادارة بتتوير وتوعية العاملين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجى ونظم تطوير الاداء.

10/ دراسة ماجد الفراء ، وسمر رجب عطا الله، 2006م<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - ماجد محمد الفراء، وسمر رجب عطا الله ورقة علمية بعنوان التخطيط الاستراتيجى فى شركات المقاولات فى قطاع غزة ، دراسة ميدانية على شركات المقاولات بقطاع غزة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، 2006 ، ص ص 30-5

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى وضوح مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجى لدى مدراء شركات المقاولات بقطاع غزة ومدى استخدامه ، والتعرف على دور المستويات الادارية المختلفة فى اعداد الخطط الاستراتيجية وتوزيع المهام والانشطة وتحديد طبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجى وبين سيطرة الادارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة.

الفرضيات :

1. لا تتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( .5 ) حول مفهوم واستخدام واهمية التخطيط الاستراتيجى ومدى سيطرة الادارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتشمل: ( المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة للمدراء ، حجم الشركة ، العمر الزمنى).
2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح المفهوم العلمى للتخطيط الاستراتيجى لدى المدراء فى شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجى.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجى لدى المدراء فى شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجى.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجى لدى المدراء فى شركات المقاولات فى شركات المقاولات بقطاع غزة وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة فى بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

اهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة :

1. لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على استخدام المدراء للتخطيط ومستوى القناعة بأهميته ومدى سيطرة الادارة على الموارد المتاحة ، وهذا ربما يعود الى ان المدراء يركزون خلال عملهم على الامور الفنية أكثر من تركيزهم على امور التخطيط الاستراتيجي.

2. لا يوجد ارتباط بين وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وبين استخدامه نتيجة لضعف القدرات والكفاءات الادارية في الشركات وعدم استعدادها لانجاح التطوير المستهدف لاغراض الخطة الاستراتيجية وتحديد متطلبات ذلك.

اهم التوصيات التي توصل اليها الدراسة :

1. زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمحاولة لازالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل له من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح.

2. ضرورة اعادة النظر بالاساليب والنظم والمبادئ الادارية التقليدية المستخدمة والبدء باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها تشير الى عوامل ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية) تؤثر على الاداء في منظمات الاعمال ، وكذلك تمتاز في صياغة الفروض لأنها وضعت الفروض في شكل متغيرين احدهما متغير مستقل (التخطيط الاستراتيجي) ، والآخر متغير تابع (الاداء) ، بينما صاغت معظم الدراسات السابقة الفروض في شكل متغيرات تنظيمية وشخصية وديمغرافية وكذلك دارت حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (المفهوم ، الاهمية ، الاستخدام).

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة.

وكذلك من استعراض الدراسات السابقة ووفق الاستقراء المتاح توصلت الدراسة الى الاتي :

1. بلغ عدد الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة ( 10 ) دراسة منها (8) على مستوى درجة الدكتوراة و(2) ورقة علمية.

2. جميع الدراسات غير مستمدة من دراسات اخرى وانما دراسات اجريت بغية الحصول على الدرجة المطلوبة.

### استفاد الباحث من الدراسات السابقة فى الجوانب الاتية :

أ. تكوين فكرة متكاملة عن موضوع الدراسة واجراءتها.

ب. اعطت هذه الدراسات فكرة واضحة للباحث للادارة البحثية وتلافى التكرار والدخول فى مواضيع بحثت من قبل.

### مصطلحات البحث:

#### التخطيط الاستراتيجى :

وقد عرف (داركر) التخطيط الاستراتيجى بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات ، وأثارها فى المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج فى ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات " .

#### الادارة الاستراتيجية :

هى عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل تلك البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية قياسية ، وتطبيقها وتقييمها فى ضوء تحليل اثر المتغيرات عليها لتحقيق خاصية مميزة استراتيجية لتحسين انتاجها.

## الرؤية :

هى: (تصور لشكل المنظمة فى المستقبل كما يوده المديرين ) وتكون الصورة فى حدود5-10 سنوات وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة فى السوق من حيث قيمتها وسمعتها ونتاجها وخدماتها.

## الرسالة :

يعرفها اسماعيل محمد السيد بأنها "تلك الخصائص الفريدة فى المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها". وهى تعكس الفلسفة الاساسية للمنظمة ، وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة فى اسقاطها على اذهان الافراد ، وهى تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة، وتحدد ما تقدمه المنظمة من منتج او خدمة ، او السوق الذي تتعامل معه ، كما انها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على اشباعها من خلال النشاط الذى تقوم به.

## البيئة الخارجية العامة :

البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية ويطلق على مجموعة المتغيرات البيئية الاولى اسم البيئة العامة ، اما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة. والواقع ان ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون ان الاولى تكون ذات تاثير مباشر على استراتيجيات المنظمة ، اما الثانية فهى تؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة.

## البيئة الداخلية للمنظمة :

البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المجالات الوظيفية والقدرات الادارية المتاحة للمنظمة.حيث ان من المستحيل ان تكون المنظمة ذات قوة نسبية فى جميع مجالاتها الوظيفية (كالتسويق ، والتمويل ، والانتاج ، ....الخ) ، اوفى الجوانب الادارية.

## الاداء :

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء اهمها الذى قدمه نيكولاس والذى عرف الأداء " انه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذى يقوم به الافراد ، أما نتاجات السلوك فهى النتائج التى تمخضت عن ذلك السلوك.

## تقييم الأداء :

تعرفه خطاب بأنه : " جزء من عملية الإدارة ومرتبطة بها ، والهدف منه مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة ، وذلك بتوفير معلومات متجددة ودقيقة عن تقييم أداء فى كافة المجالات بالمنظمة ، ومقارنته بالمعدلات المحددة ، والمساهمة فى اتخاذ قرارات لتصحيح مسار الأداء الفعلى بما يحقق الأهداف المحددة.

## إدارة الأداء :

تعرف إدارة الأداء على انها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردى والجماعى ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

## الإدارة بالأهداف :

يعرفها سيثل بأنها : " نظام يسمى الى ايجاد نوع من المواءمة بين اهداف الأفراد وأهداف المنظمة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها.

## تقييم الأداء المؤسسى :

عملية تهدف الى قياس نتائج الأعمال التى نتجت خلال فترة زمنية ماضية سواء كانت كمية او نوعية بأستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات.

## المجال البشرى للبحث :

- يغطي البحث جميع العاملين بشركة اسمنت عطبرة المحدودة.

## المجال المكاني للبحث :

- شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

## المجال الزماني للبحث :

يغطي البحث الفترة الزمنية من ( 2004-2013 م ).

## هيكل البحث :

قام الباحث بتغطية هذا البحث من خلال اربعة فصول فيها المقدمة تتناول فيها اساسيات البحث والدراسات السابقة ، اما الفصل الأول الإطار النظرى للبحث (التخطيط الإستراتيجى) وتناول فيه المبحث الأول بعنوان مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجى والمبحث الثانى بعنوان مفهوم الرؤية والرسالة وعوائق التخطيط الإستراتيجى ، والمبحث الثالث تناول فيه تحليل البيئة الخارجية والداخلية ، والفصل الثانى (الأداء) وتناول فى المبحث الأول تعريف ومفهوم واهمية الأداء ، والمبحث الثانى تناول فيه مفهوم ادارة الأداء وتطور نظريات الأداء ، والمبحث الثالث تقييم اداء المنظمات وفيه تقييم المركز التنافسى للمنظمة فى كل من البيئة الخارجية والداخلية، والنماذج الحديثة لتقييم الأداء ومقاييس أداء المنظمة ، والفصل الثالث (شركة أسمنت عطبرة المحدودة) وتناول فى المبحث الأول النشأة والتطور، والمبحث الثانى الهيكل التنظيمى للشركة، والمبحث الثالث إدارة التخطيط بالشركة ، والفصل الرابع الدراسة الميدانية وفيه تناول فى المبحث الأول إجراءات الدراسة ، والمبحث الثانى تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثالث إختبار فرضيات الدراسة ثم الخاتمة أولاً النتائج، وثانياً التوصيات، وثالثاً قائمة المراجع والملاحق.



## الفصل الاول

### التخطيط الاستراتيجى

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل التخطيط الاستراتيجى سوف نتعرض فى المبحث الاول تعريف ومفهوم التخطيط الاستراتيجى ، وأهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجى ، والمبحث الثانى تعريف ومفهوم كل من الرؤية والرسالة ، والتحديات التى تواجه التخطيط الاستراتيجى وعوائقه ، والمبحث الثالث تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

## المبحث الاول

### تعريف ومفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر موضوع التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات الهامة والحيوية في الفكر الإداري المعاصر ويساعد الإدارة العليا على مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها في الوقت الحاضر وتحقيق النمو والإستمرارية والتكيف للمشروعات وبالتالي المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها " النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم ، والتنفيذ والرقابة على الرسالة ، والرؤية والاهداف ، والإستراتيجية " (١).

ويوضح الباحث أنه قبل تقديم مفهوم التخطيط الإستراتيجي فإنه يرى إيضاح مفهوم الإستراتيجية فهناك يرى أنسوف أن الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية (٢).

وأنسوف ينظر إلى الإستراتيجية على أنها عملية تخصيص الموارد والإستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر .

ويرى تشالندر الإستراتيجية انها تجديد الأهداف طويلة الاجل ، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ويرى أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الاجل الطويل ، وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع (٣)

<sup>١</sup> - احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ( الأسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2014م) ، ص 23.

<sup>٢</sup> - عابدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، 2 ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1994م) ، ص 13.

<sup>٣</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 13.

والقرارات التكتيكية هي تلك القرارات التي تتعامل مع أوجه النشاط الروتينية ، والقرارات سواء كانت إستراتيجية أم تكتيكية فإنه يتم تنفيذها بعد تخصيص أو إعادة تخصيص الموارد.

وقد عرف داركر الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (١) .

ويرى أبو صالح الإستراتيجية بانها " كل الإطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها ، تمكنها من تحقيق غاياتها عبر إستغلال الفرص والموارد ، وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية ، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة(٢) .

يقوم التخطيط الإستراتيجي على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع رصد الفرص والتهديدات وصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، يتم الإنتقال من العمليات الإدارية إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة(٣) .

ومن خلال الإستعراض السابق لأراء الباحثين في الفكر الإداري يمكن أن نستنتج أن :

مفهوم الأستراتيجية يعتبر مرادفاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأن كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد. وإذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرارات يمكن أن نصل إلى أن التخطيط

<sup>١</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 14.

<sup>٢</sup>- محمد حسين ابوصالح ، التخطيط الإستراتيجي القومي ( الخرطوم : مطابع العملة 2012م) ، ص 55.

<sup>٣</sup>- محمد عبدالغنى حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي ( القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية 2007م) ، ص 6.

الإستراتيجى يشمل تلك القرارات التى تتعلق بنمو المنظمة وربحيته فى الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

الإدارة الإستراتيجية هى فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الالى وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

إن الاستراتيجية من خلال الطرح السابق هى بحث وتقيب مستمر ، والتخطيط الاستراتيجى له متطلباته ، وخصائصه التى تميزه عن الوظائف الادارية الأخرى.

ويعرف هلال الإستراتيجية بأنها " عبارة عن المنهج المستخدم فى التنفيذ والذى ينبسق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التى تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق.

هى عملية خلق وضع متفرد للمنظمة ، ذى قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.

هى عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض.

هى عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة. فجوهر المنافسة يقوم أيضاً على تحديد واختيار ما لم تفعله المنظمة<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ( الأسكندرية : الدار الجامعية 2010م)، ص 28.

<sup>٢</sup> - محمد عبدالغنى حسن هلال ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي من خلالها وضع الإستراتيجية وتتضمن التحليل الإستراتيجي والإختبار الإستراتيجي وتحديد البدائل ، ويعنى بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الاجل والتشريعات والسياسات الإستراتيجية ، وتحقيق التكامل بين كل منها. وتحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً<sup>(١)</sup>.

وتزيد الحاجة للتخطيط الإستراتيجي كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي نتعامل معها ، وهذا يعنى وجود فلسفة ومرتكزات خلف التخطيط الإستراتيجي ، ويعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي على مدى القدرة في قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الإستراتيجية ، وإعداد الخطط الإستراتيجية بناءً على ذلك.

وقد عرف ماهر التخطيط الإستراتيجي على أنه هو التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية ( بما فيها من فرص وتهديدات) ، ودراسة البيئة الداخلية ( بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف )<sup>(٢)</sup>.

وقد عرفت العارف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل هو<sup>(٣)</sup> :-

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.

- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

<sup>١</sup> - محمد حسين ابوصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص59.

<sup>٢</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص23.

<sup>٣</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

- رؤية ورسالة وأهداف الشركة في المستقبل.

- تذييل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

ويرى ماهر أن التخطيط الإستراتيجي هو (١) :

- نظام متكامل ، يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

- نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.

- نظام يتم من خلاله ( تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد أعمال أنشطة الشركة في المستقبل).

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة عن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن التوصل الى مفهوم عام للتخطيط الاستراتيجي يتفق مع أهداف دراستنا الحالية وعلى ضوء ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو : " عملية ادارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتتطوى على إتخاذ قرارات تحديد مستقبل الشركة بناءً على ما توفر من معلومات شاملة عن الشركة وبيئاتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب ، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط " .

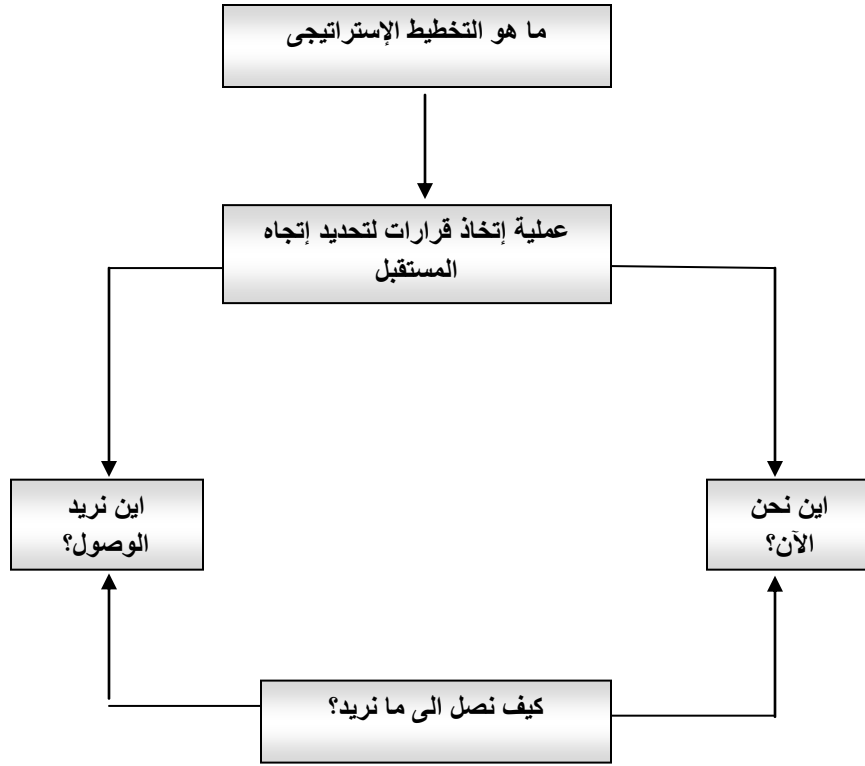
والشكل (1/1) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل وبيبين رؤية ورسالة المنظمة في شكل تساؤلات التالية :-

اين نحن الان ؟

اين نريد الوصول ؟

كيف نصل الى ما نريد ؟

<sup>١</sup> - احمد ماهلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.



المصدر: [www.suwaidan.com](http://www.suwaidan.com)

والشكل (2/1) يوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي التي سوف نتناولها في دراستنا الحالية

1/الرؤية

2/الرسالة

3/البيئة الداخلية

4/البيئة الخارجية



المصدر: إعداد الباحث 2014

### أهمية التخطيط الاستراتيجي :

أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتبلور في النقاط الآتية :-

- يرجع إختلاف نصيب المنظمة في السوق ، وإخلاص المستهلك وتميز المنتج وجودته ، ونمو المبيعات والربح والعائد على رأس المال المستثمر، وشهرة المنظمة ، والصورة الذهنية لدى الجمهور المتعامل معها ، والقدرة على تحقيق الكفاءة ، والنمو والتوازن ، التكيف كل هذا يرجع إلى توافر إستراتيجية يتم تنفيذها خلال مجموعة من السياسات.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ، وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من إستخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
- تدنى ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة ، وذلك بالتنبؤ بتنا ، وتشخيص أثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها وإستنباط الأساليب والأدوات



للتعامل معها ، وتقبيد أثارها ، وتحديد الفرص المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي ، بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب هي رد فعل للإحداث الجارية ومجرد الإستجابة لها.

- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف ، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والوسطى ، وبين المنظمة والمتعاملين معها ، أو المتصلين بها كالمستهلكين والموردين والعاملين .... الخ مما يكون له تأثير على جودة عملية اتخاذ القرارات (١).

وتضيف العارف بعض العوامل وعلى ما سبق (٢) :-

- يزود الشركة بمرشد ما الذي تسعى لتحقيقه؟
- يزود المسؤولين بأسلوب وملاحح للتفكير في الشركة ككل.
- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بنا وكيفية التألقم معها.
- يساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
- يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقوم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

<sup>١</sup> - عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

<sup>٢</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ومبادراً بصنع الأحداث لا متلقياً لها.
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

### ويضيف (مدنى علاقى) بعض العوامل وعلى ما سبق ذكره<sup>(١)</sup>:

- يساعد التخطيط على اختيار الطريق الامثل والمناسب لتحقيق الأهداف من بدائل متاحة.
- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة فى العمل ، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة ، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية ، مما يؤدي الى الاقتصاد فى الوقت والتكاليف ، حيث أن التخطيط يعتمد على برامج زمنية محددة ، وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والمنتجات الى تقدمها الشركة. ويرى الباحثين أن التخطيط يساهم فى تنمية المهارات ومقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج ففى ذلك فرصة لاجادة استخدام ما لديهم من امكانيات مادية وبشرية<sup>(٢)</sup>.

وكذلك يعدد جونز عدد من النقاط التى تبين أهمية التخطيط الاستراتيجى وهى<sup>(٣)</sup>:-

1. اعداد وتنمية القيادات الادارية على التفكير الشامل والمتكامل.
2. يأخذ بنظر الاعتبار التغييرات المحتملة فى البيئة وتوقعاتها.
3. يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
4. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
5. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

<sup>١</sup> - مدنى علاقى ، الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية (جدة : دار زهران ، 1416 هـ) ، صص 200 ، 203.

<sup>٢</sup> - سعودين محمدالنمر وآخرون ، الادارة العامة : الاسس والوظائف (الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، 1417 هـ) ، ص 99.

<sup>٣</sup> - Jones Rodney "fundmental of strategic&tactical Businessplaning",prepared for the2002 Mast Program,Novemberp.5.

6. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي :-

يضيف العجمي أن هنالك مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها من أبرزها ما يلي(١):-

1. يقدم للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المؤسسة.
2. يعطى فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة وأهدافها.
3. يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.
4. يخلق الدافعية والتحدث لأعضاء المؤسسة.
5. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
6. يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة.

دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والأرتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الايجابية ، وتنويع الانتاج فى المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والتعدينية وغيرها مما يخدم المجتمع ، وتحقيق الاستخدام الصحيح والأمتل للموارد البشرية والمادية بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة ، ولكن يوجد العديد من الأهداف التي تتجه عملية التخطيط الى تحقيقها والتي تختلف باختلاف المستوى الذى يتم فيه التخطيط الاستراتيجي كما وضحا ابوبكر وهى كالأتي(٢):-

1. مواجهة عدم التأكد فى بيئة عمل المنظمة.
2. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة وقرارات الإستثمار فى المنظمة.
3. تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطوير التنظيم الادارى للمنظمة.

<sup>١</sup> - محمد حسنين العجمي ، الادارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2008 ) ، ص ص 411-415.

<sup>٢</sup> - مصطفى ابوبكر ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية (الاسكندرية : دار الجامعية ، 2000 ) ، ص 41 .

4. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فى المنظمة.
5. العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل فى ظلها جميع الافراد والجماعات ، وتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة فى المجتمع.

ويضيف بن دهيش وآخرون أهداف أخرى منها (1):-

1. تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود الى تطوير مناخ العمل.
2. الرقابة على العمليات الجارية.
3. الإهتمام بالممارسات المستمرة.
4. وضع القضايا الاستراتيجية فى محور إهتمام الادارة العليا.
5. قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
6. خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار.
7. توفير إطار مرجعى للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
8. التحسب للمعوقات والمشاكل المحتمل وقوعها مستقبلاً ووضع خطط للطوارئ والأزمات.

### خصائص التخطيط الاستراتيجى :-

للتخطيط الاستراتيجى خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتى تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط الاستراتيجى المختلفة ولعل أهم ما يخص التخطيط الاستراتيجى ما يلى :

- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد بصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدى الى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - فارد بن دهيش وآخرون ، الادارة والتخطيط التربوى (الرياض : مكتبة الرشد ، 2005 ) ، ص 49 .

2-ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للشركة ، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الشركة من جهة أخرى.

3-التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط ، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)<sup>(١)</sup>.

4-يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في الشركة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لإتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ<sup>(٢)</sup>.

5-يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فعاليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة<sup>(٣)</sup>.  
ويضيف بشار الوليد<sup>(٤)</sup>:

1-تكوين رؤية مستقبلية تحدد إتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.

2-توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

3-منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والاستراتيجيات بما يكفي للاتقان والانجاز.

4-منح المخططين فرص واسعة لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب في ضوء ما يستجد أثناء التنفيذ المرحلي.

<sup>١</sup> - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين 2006 ، ص 6

<sup>٢</sup> - اجلال وهب وسوسن وهب ، أصول الادارة: مدخل متكامل (عمان : دارالحامد ، 2003 ) ، ص 119

<sup>٣</sup> - عثمان غنيم ، التخطيط أسس مبادئ عامة (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2001 ) ، ص 242

<sup>٤</sup> - بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم معاصرة (عمان : دار الراية للنشر ، 2010) ، ص 68

5-تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الانتاج ، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطورا لتقنى المتسارع فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

وتضيف نادية العارف(١):

1-مساعدة المنظمة على توقع التغيرات فى البيئة المحيطة بها.

2-تزويد المنظمة بأرشادات وتوجيهات حول ما تسعى لتحقيقه.

3-تزويد المسؤولين ومراكز إتخاذ القرارات بأسلوب وملاحج التفكير فى المنظمة.

4-تقديم المنطق السليم فى تقييم الموازنات التى يقدمها المديرين ومراكز إتخاذ القرار بالمنظمة.

5-زيادة وعى وحساسية المديرين والقادة نحو رياح التغير والتهديدات المحتملة والفرص المتاحة.

وترى رافدة الحريرى أن التخطيط الاستراتيجى يتسم بالآتى(٢):

1-التفاعل بين مستويات التخطيط وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.

2-المرونة وهى سمة أساسية بسبب الطابع المتغير لبيئة منظمات الأعمال.

3-يستند التخطيط الاستراتيجى الى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.

4-يوظف أسلوب المسح البيئى لتوفير المعلومات.

5-البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والمتناقضات.

١- نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية(الاسكندرية : دار الجامعية 2003م)، ص 11.  
٢- رافدة الحريرى ، التخطيط الاستراتيجى فى المنظومة المدرسية (عمان : دار الفكر ، 2007 ) ، ص ص 113-115 .

فى ضوء هذه الخصائص التى يتميز بها التخطيط الاستراتيجى فإن الباحث يرى أنه من المهم تطبيقه فى منظمات الأعمال لأنه يمثل تطوراً إيجابياً وعلمياً يساعد فى تحقيق أهداف منظمات الأعمال والتغلب على الصعوبات والمعوقات التى تواجهه.

فى ضوء هذه الخصائص التى يتميز بها التخطيط الاستراتيجى فإن الباحث يرى أنه من المهم تطبيقه فى منظمات الأعمال لأنه يمثل تطوراً إيجابياً وعلمياً يساعد فى تحقيق أهداف منظمات الأعمال والتغلب على الصعوبات والمعوقات التى تواجهه.

### أنواع التخطيط الاستراتيجى :

هنالك ثلاثة أنواع من التخطيط الاستراتيجى اشار اليهم كلاً من فايد وإدريس وهى كالتى<sup>(١)</sup>:

#### 1/التخطيط الاستراتيجى الحكومى :-

المنظمات هى الهادفة لخدمة جمهور المواطنين والمجتمع عامة ، وفى الغالب لا تتقاضى أتعاباً ولا تهدف للربح مثل الوزارات المختلفة وهيئات الكهرباء والطاقة والمياه والسكك الحديدية وغيرها.

والتخطيط الاستراتيجى للمنظمات الحكومية أكثر أهمية منه للمنظمات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الادارية التابعة لبناء خطتهم الخاصة ، وهدف التخطيط الاستراتيجى هنا تخطيط التوافق مع السياسة العامة للدولة وتحقيق الرفاهية الإجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع وتمويل الموارد المالية اللازمة لتمويل هذه الأنشطة.

#### 2/التخطيط الاستراتيجى للمنظمات الغير هادفة للربح :-

المنظمات الغير هادفة للربح هى المنظمات التى تقدم سلعاً أو خدمات ضرورية للمجتمع لتحقيق الربح أوريا تهدف لتحقيق عائد يكفى لتمويل أنشطتها فقط ، ولا يتم قياس كفاءة هذه المنظمات بكمية المخرجات فى مقابل المدخلات ، مثل منظمات الخدمات الصحية والتعليمية ، الجمعيات الخيرية ، المنظمات الدينية وغيرها.

<sup>١</sup> - فايد عبدالحميد وإدريس ثابت ، الادارة العامة (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1990 ) ، ص 48 .

فقد أدركت هذه المنظمات منذ بدايتها لتنظيم نشاطاتها الادارية لتحقيق النجاح المطلوب ثم الحاجة المتزايدة الى تحديد أهدافها بعيدة المدى والاجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط الاستراتيجى ، ويهدف التخطيط الاستراتيجى هنا لتحقيق عائد يمكن المنظمة تحويل أنشطتها مثل الهبات أو التبرعات كما فى حالة المنظمات الخيرية والدينية.

### 3/ التخطيط الاستراتيجى للمنظمات الخاصة الهادفة للربح :

وهى المنظمات التى تسعى لتحقيق أهدافها بإستخدام مدخلات معينة مثل (المواد الخام ، الادارة ، العمالة ، رأس المال وغيرها ) لتحصل على مخرجات قد تكون سلعاً أو خدمات بهدف تحقيق أقصى أرباح ممكنة حيث يتم الحكم على كفاءة هذه المنظمات وإدارتها بمدى تحقيقها لأهدافها وذلك بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، ومقدار الربح الناتج عن عملياتها مقدراً بالأرقام.

والتخطيط الاستراتيجى هنا ضرورى لبقاء وأستمرار نشاط هذه المنظمات عن طريق تحقيق أقصى أرباح ممكنة لإعادة تمويل أنشطة المنظمة ، وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجى تناولته هذه الدراسة.



## المبحث الثانى

### تعريف ومفهوم الرؤية

الرؤية هي: (تصور لشكل المنظمة فى المستقبل كما يوده المديرين) وتكون هذه الصورة فى حدود 5-10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة فى السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها<sup>(١)</sup>.

كذلك يضيف مصطفى محمود وأخر بأن الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلى للمؤسسة الذى يوصل المؤسسة الى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد ومن جهة نظر كل الأطراف ، وهذا المسار المستقبلى هو الذى يحدد الوجهة التى ترغب المؤسسة فى الوصول إليها ، والمركز السوقى الذى تنوى المؤسسة تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التى تخطط المؤسسة لتنميتها ، ونوع وعمق العلاقات الى ترغب المؤسسة فى بنائها وتنميتها<sup>(٢)</sup>.

### الفرق بين الرؤية والتخطيط الاستراتيجى :-

أن الرؤية هي تصور للشكل المثالى للمنظمة وتتسم بالحماس والجاذبية والمثالية والشاعرية ، بينما التخطيط الاستراتيجى يتسم بالمنطقية والعقلانية والتركيز على أمور واقعية للتنفيذ.

وبصور شكل (3/1) المقارنة بين الرؤية والتخطيط الاستراتيجى:

<sup>١</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

<sup>٢</sup> - مصطفى محمود وفهدبن عبدالله ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات فى المؤسسات المعاصرة (الاسكندرية : الدار الجامعية 2008 ) ، ص 465 .

التخطيط الاستراتيجي	الرؤية
واقعية فى تصرفاتها	مثالية فى شكلها
منطقية	تصورية وحدسية
تغطى الجوانب التفصيلية للمنظمة	تغطى الشكل العام للمنظمة
لغة إجرائية	لغة حماسية نسبياً
سرية	علنية
تخاطب العقل	تخاطب الروح
تعتمد على خطوات وحسابات	تعتمد على التحليل والبناء
تحركات عملية	صورة تخيلية

المصدر: أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية : دليل المديرين (الاسكندرية:الدار الجامعية،2011) ص 83 .

ومن الشكل (3/1) أن الرؤية تحاول أن تصنع صورة مثالية للمنظمة ، بينما التخطيط الاستراتيجي يتحول الى التصرفات الواقعية. وكذلك تعتمد الرؤية على الحدس (التخمين المحسوب بدقة) والتصور، بينما يعتمد التخطيط الاستراتيجي على المنطق والحسابات الدقيقة.

ونجد أن الرؤية تغطى الشكل والملاح العامة للمنظمة دون تفاصيل دقيقة لأنشطتها ، بينما يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحديد هذه الملاح التفصيلية لأنشطة المنظمة فى أعمالها ومنتجاتها وأسواقها ومواردها المالية والبشرية. وفى تشكيل الرؤية يميل المديرون الى اللغة العاطفية والمشاعرية والحماسية ، بينما فى تشكيلهم للخطط الاستراتيجية هم يميلون الى لغة النظم والاجراءات والسياسات والتصرفات العملية. هذا ويقوم المديرون باعلان رؤيتهم على العاملين والمستهلكين والموردين والمجتمع ، اما بالنسبة للخطط الاستراتيجية فهى تمثل تحركات مهمة ومصيرية وذات توقيت حساس لا يمكن الاعلان عنها وبالتالي تتميز بأنها سرية. كما أن الرؤية باعتبار أنها حماسية فهى تخاطب الروح والمشاعر ودافعية للناس للتحمس لها ، اما الخطط الاستراتيجية فباعتبار أنها عبارة عن نظم

وإجراءات وسياسات وحسابات مالية وبشرية فهي إذن تخاطب العقل. والرؤية تعتمد على التخيل البناء للمديرين ، بينما تعتمد الخطط الاستراتيجية على الحسابات وعلى الخطوات المنطقية<sup>(١)</sup>.

### أهمية الرؤية :-

إن اهتمام المنظمة بوضع رؤية لنفسها (وبشكل إيجابي ) يحقق الكثير من المزايا ، والتي تبرز أهمية هذه الرؤية. ومن أهم المزايا والأسباب لتكوين الرؤية ما يلي :

#### 1/الرؤية تحدد مسار المنظمة :

تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية الى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية، كما أنها تقلل إمكانية الفشل في تحقيق الرؤية. كما أن الرؤية تلعب دور (الثيرموستات) الذي يحفظ توازن المنظمة ، فإذا قلت الجهود فإن الرؤية تعيد شحنها وتوجيهها الى المسار السليم.

#### 2/الرؤية تدفع وتحفز :

إن قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين تمكنهم أن تلهب حماسهم وتحفزهم على الاداء السليم المؤدى الى تحقيق الرؤية.

كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في إثارة خيال العاملين في أنهم يملكون منظماتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء أفضل.

#### 3/ الرؤية تشجع على المبادرة :

إن وجود رؤية ماثلة امام العاملين يمكن أن تشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة ، يمكنها أن تساعد على تحقيق الرؤية. بل يتعدى ذلك الى تشجيع الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم أفكار جيدة للمنظمة.

<sup>١</sup> - احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ،ص 85 .

#### 4/الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل :

أصبح من سمات العصر وجود تغييرات مستمرة فى عناصر البيئة متضمنة فى ذلك المستهلكين والمنافسين والموردين ، ويجب أن تتحلى المنظمة بقدرة على السيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجى فى البيئة ، والسبيل الى ذلك هو النظر الى المستقبل وبناء رؤى تناسب المنظمة فى ذلك المستقبل<sup>(١)</sup>.

#### خطوات وضع الرؤية :-

##### 1/حدد رغبات وامال الاطراف ذات المصلحة :

وهم يمثلون الملاك والمستهلكين والموردين والمنافسين والحكومة والمجتمع. ولكل طرف امال يمكن أن يحققها من المنظمة. وتستطيع المنظمة دراسة هذه الرغبات والامال وأن تحاول تحقيقها جميعاً من خلال حلم كبير. فالحلم بأن تكون المنظمة الرائدة فى مجالها ، أو القائدة لمجموعة المنافسين ، أو المنظمة الاكثر جودة.

##### 2/أدرس بيئة المنظمة :

تفرض دراسة البيئة الخارجية ميزة أساسية وهى التعرف على التهديدات والمشاكل التي تواجه المنظمة فى تحقيقها للرؤية . وبالتالي تنكشف امكانيات للسيطرة على هذه التهديدات والأهم أن تقتنصها وأن تستغلها لمصلحتها. فوجود علاقات جيدة مع الحكومة ومع المستهلكين والموردين تعتبر فرصة جيدة يمكن إستغلالها بتشكيل رؤية تناسب هذا الموقف.

بالإضافة الى هذا تودى دراسة البيئة الداخلية الى تحديد نقاط القوة لدى المنظمة ، وهو ما يمثل القوة الدافعة لها ، والقيم الاساسية التي يتم الاستناد اليها للانطلاق فى المستقبل. هذا ويمكن إستغلال القوة فى علاج نقاط الضعف. وتتمثل نقاط القوة التي يمكن التعويل عليها ، على سبيل المثال ، فى أنظمة إدارية متقدمة ، أو مديرين أكفاء أو موارد بشرية ملتزمة ومدربة ، أو موارد مالية داخلية.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 88-89 .

### 3/الصياغة المبدئية للرؤية :

فى هذه الخطوة يشترك المديرون فى مجموعة من المناقشات والمحاوور تهدف الى تحديد أولويات المنظمة فى تحقيق أهداف أطراف المصلحة وفى إستثمار الفرص المحيطة والانطلاق الى المستقبل إستناداً على نقاط القوة المتاحة لديها. كما تحدد المنظمة صورة المجتمع فى المستقبل وشكل القوى المؤثرة فيه ، حتى تستطيع المنظمة أن تحدد مكانتها فى هذه الصورة الكبيرة للمجتمع ، وتبدأ إذن رؤية المنظمة وصورتها تتشكل مبدئياً.

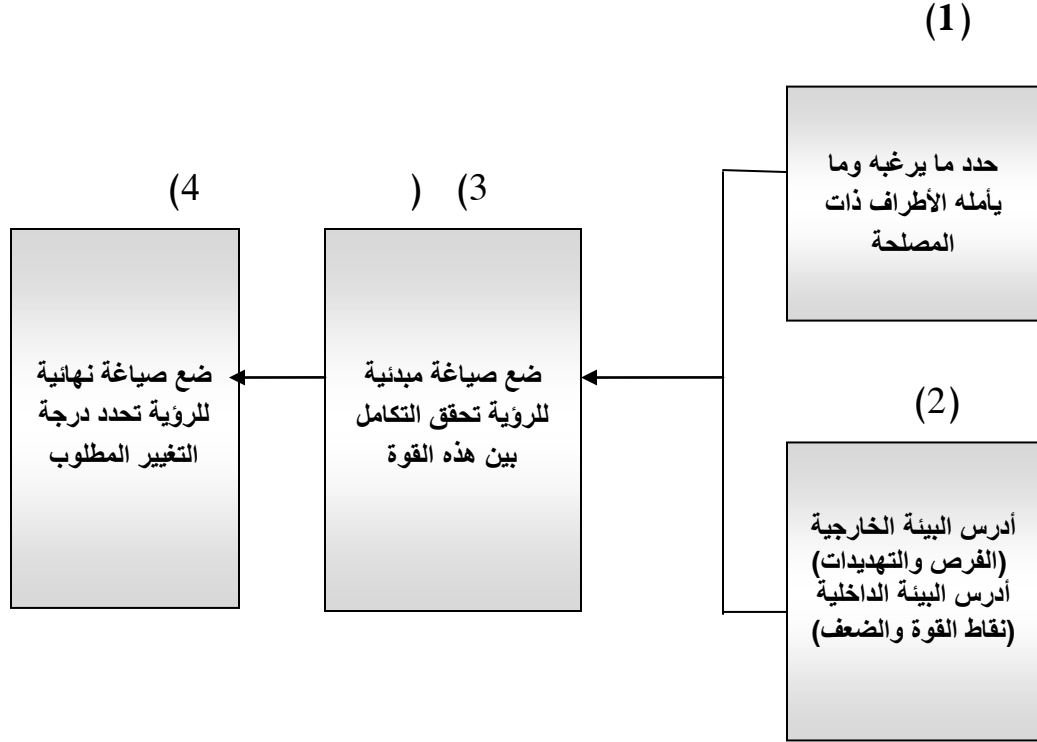
### 4/الصياغة النهائية للرؤية :

فى هذه المرحلة يحاول المديرون فك أى إشتباك بين عناصر الرؤية ، والتحديد النهائى لاولويات المنظمة ، وذلك لوضع الكلمات الموجودة فى الصياغة النهائية للرؤية ، ومراجعة الصياغة المبدئية للرؤية وتنظيفها من أى شوائب<sup>(1)</sup>.

والشكل (4/1) يوضح خطوات وضع الرؤية نحدد ما يطمح له أصحاب المصلحة (الملاك والمساهمين) ، وندرس بيئتى المنظمة (الداخلية والخارجية) ، ثم نضع صياغة مبدئية تحقق التكامل بين هذه القوى ثم نضع الصياغة النهائية للرؤية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص ص 90، 91 .

## شكل رقم (4/1) يوضح خطوات وضع الرؤية:



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية : دليل المديرين، الأسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص 90.

وفي الصياغة النهائية للرؤية يجب مراعاة العناصر الآتية :-

1- لا تزيد كلمات الرؤية عن 20 كلمة بأى حال من الأحوال (وربما 10 كلمات تكفى).

2- تبدأ صياغة الرؤية بكلمات مثل :-

-نود أن نكون .....

-تلعب منظماتنا الدور .....

-نرى أنفسنا ك .....

-نحلم أن نحقق .....

-صورتنا المستقبلية تتمثل فى.....

-نحن منظمة .....

3-لا بد أن تحوى الصياغة كلمات حماسية تخاطب الروح ، وتمثل الدافع للمديرين والعاملين الذى سيجمسهم لتحقيق الرؤية.

4-لا بد أن يعرف المديرين كيف يمكن ترجمة الرؤية الى تصرفات محددة وذلك من خلال الجهود التخطيطية التى سنلى صياغة الرؤية<sup>(١)</sup>.

محاذير (وربما عيوب ) إستخدام الرؤية ما يلى :-

1-يرى البعض أن استخدام الرؤية هو نوع من الغيبية والروحانية التى لا يجب الخوض فيها لأن المستقبل بأمر الله ولا يجب الدخول فى مثل هذه الممارسات التى قد تتعارض مع المعتقدات الدينية.

2- يتدزع بعض المديرين بأنهم مشغولون بتحقيق نتائج واضحة ومحددة للمنظمات التى يعملون فيها ، وانه ليس لديهم الوقت فى تعلم مهارات ومفاهيم جديدة قد لا تنفعهم فى تحقيق النتائج ، بينما مهارات الرؤية تمتد الى مجالات يصعب قياسها مثل التخيل والإستشراق المستقبلى والتنبؤ ، كما أن تحقيق نتائج الرؤية غير معلومة تماماً.

3-يتطلب تحقيق الرؤية إجراء تغييرات كثيرة فى المنظمة ، ويتطرق التغيير ليس فقط الى هياكل المنظمة من الناحية الانتاجية والتسويقية والمالية بل يمس جزءاً خطيراً ومهماً هو تغيير الموارد البشرية فى هيكلها وقيمتها ، وهنا مكنم الخطر. فحين يشعر المديرين والعاملون بأى تغيير يهدد مصالحهم فمن المتوقع معارضتهم له وإفشاله ، كما أن أى تغيير فى قيمهم يعتبرونه مهدداً للجوانب الإنسانية ويعترض العمال بأن هذا التغيير غير إنسانى لأنه يغير من مفاهيم ومعتقدات الناس ويتعامل معهم كفئران تجارب<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 91-92.

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 94

## تعريف ومفهوم الرسالة:-

تشير الرسالة الى المجال الذى تعمل فيه المنظمة ، واهدافها العامة التى تعبر عن توقعات الأطراف المستفيدة من المنظمة ، ووظائفها وأنشطتها السياسية والطريقة التى ستؤدى بها هذه الوظائف والأنشطة ، والقيم التى تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة ، والغرض الذى من أجله توجد المنظمة وتؤدى وظائفها<sup>(١)</sup>.

وتضيف العارف بأن الرسالة هى أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل ، فهى نقطة البداية لتخطيط المهام الادارية وتخطيط الهياكل الإدارية<sup>(٢)</sup>.

ويشير مصطفى وفهد إصطلاح الرسالة الى الغاية من وجود المؤسسة ، ومن ثم فهى الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة وهى الاساس فى بناء الغايات التى تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التى تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات<sup>(٣)</sup>.

كذلك يعرفها إسماعيل بأنها (( تلك الخصائص الفريدة فى المنظمة والتى تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها)). ومن هنا فإن رسالة المنظمة هى التى تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهى أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التى ترغب المنظمة فى إسقاطها على أذهان الافراد ، وهى تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة ، وتحدد ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة ، أو السوق الذى تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التى تعمل المنظمة على أشباعها من خلال النشاط الذى تقوم به<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 71.

<sup>٢</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

<sup>٣</sup> - مصطفى محمود وفهد بن عبدالله ، مرجع سبق ذكره ، ص 464 .

<sup>٤</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية(الأسكندرية:الدار الجامعية 1998 )، ص 4.



وتعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات فى عملية التخطيط الاستراتيجى وذلك لأنها :

- 1-توضح سبب وجود المنظمة و أغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى الى تحقيق رغباتهم.
- 2-تحدد مجالات الأعمال التى ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التى سوف تطبقها.
- 3-تحدد المجالات التى سوف تتنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى.
- 4-تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هى أنماط النمو والاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها<sup>(١)</sup>.

خطوات إعداد الرسالة :

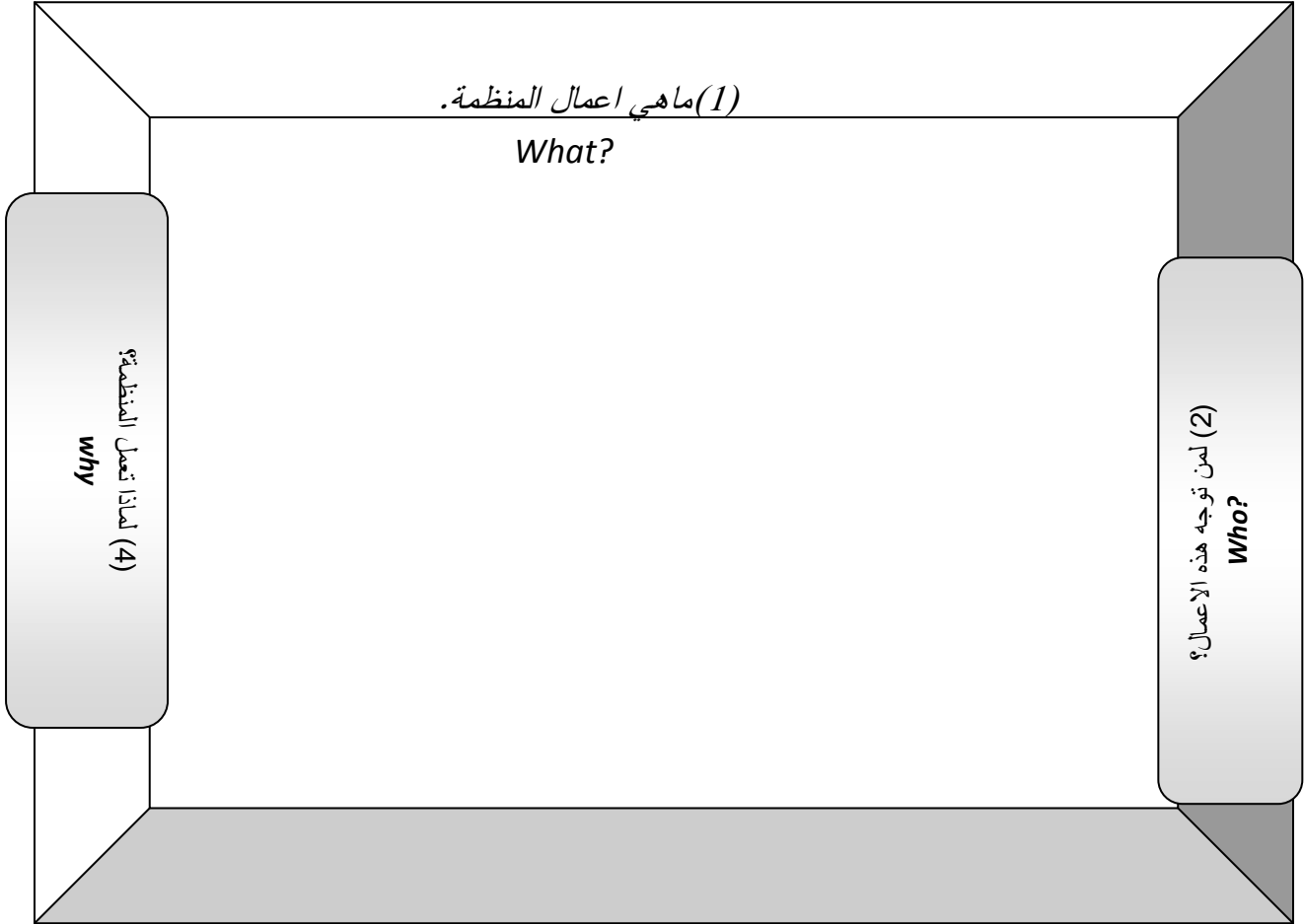
عند إعداد رسالة المنظمة يجب أن تجيب على الأسئلة التالية :

- 1-ما هى الأعمال التى تؤديها المنظمة ؟
- 2-لمن سيتم توجيه وأداء هذه الأعمال ؟
- 3-كيف سيتم تأدية هذه الأعمال ؟
- 4-لماذا توجد المنظمة ؟

---

<sup>١</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

والشكل (5/1) يوضح خطوات إعداد الرسالة في المنظمة في شكل تساؤلات



(3) كيف يتم تأدية هذه الاعمال؟ how?

المصدر : أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية : دليل المديرين ،الأسكندرية : الدار الجامعية ، 2011، ص 73 .

والإجابات على الأسئلة السابقة هي :

1- على المنظمة أن تحدد الحاجات التي تسعى إليها لاشباع إحتياجات مستهلكيها بكفاءة ، فالمنظمة تسعى لتحقيق هدف مزدوج وهو مقابلة إحتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرض .

2- تحديد السوق والمستهلك الذي تريد أن تخدمه ، أى إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لأى قطاع سوقى تخدمه ، وعادة ما تقوم المنظمات بخدمة عدد من المشتريين هم : المستهلك النهائى ، والمستهلك الصناعى ، أو المستهلك الحكومى .

3-م تحديد الاساليب التى تستخدمها المنظمة ، وتتضمن الاساليب العديدة من الجوانب الفنية والانتاجية والتسويقية ، فيمكن للمنظمة أن تحدد طريقة الانتاج وأسلوب الفن الانتاجى ، سواء بالاعتماد على درجة عالية من الالية- أى اسلوب تكثيف رأس المال - أو درجة عالية من العمالة- أى تكثيف العمالة- وإذا ارادت المنظمة تملك وحدات جديدة ، فإنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تملك وشراء منظمات أخرى أو الاندماج مع وحدات عمل أخرى ، وقد يكون اسلوب تأدية وظائف الشركة وأنشطتها متمثلة فى : ( الاهتمام بالجودة- تخفيض الاسعار- تقديم تشكيلة كبيرة من المنتجات- التركيز على سوق واحد- تغطية رقعة جغرافية كبيرة من السوق- الاهتمام بخدمات ما بعد البيع أو الاهتمام بالسرعة فى خدمة المستهلك ) .

4- إن أى منظمة منذ نشأتها يكون لديها أهداف معينة تريد تحقيقها ، ولهذا تسعى العديد من الشركات أن تبرز سبب وجودها وما تسعى الى تحقيقه ، ويمكن أن يستخدم هذا الجزء من الرسالة فى تفهم العمل داخل المنظمة ، وكحافز للعاملين لدفعهم للعمل وضمان التزامهم بالأداء الفعال<sup>(1)</sup> .

### العوامل المؤثرة فى إعداد الرسالة :

إن اعداد الرسالة عملية مستمرة ، فالرسالة تحدد المستقبل المرغوب للمنظمة ، حيث أن البيئة دائمة التغير فلا بد أن تساير الرسالة هذا التغير، وعند اعادة صياغة رسالة المنظمة يجب أن تؤخذ فى الحسبان بعض العوامل التى تؤثر فى إعداد الرسالة وهى :-

#### 1/ تاريخ المنظمة :

فكل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياستها وإنجازاتها ولهذا عند إعادة تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تبعد عن تاريخ المنظمة وسمعتها فى السوق .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ،ص ص 73-75 .

## 2/ التفضيلات للملاك والادارة :

الادارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل فذلك لابد أن ينعكس على رسالة المنظمة ، فبعض المديرين يعتقدون أن كمية الانتاج هي المؤشر للنجاح على عكس آخرين يهتمون بالجودة وليس بالكمية.

## 3/ البيئة السوقية :

تفرض البيئة السوقية فرصاً وتهديدات ، فيجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة لأن وجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لابد أن ينعكس في رسالة المنظمة ، كذلك بالنسبة للتهديد ، فدخول منافس قوى قد يجعل الشركة من قطاع سوقى معين فلا بد أن يظهر ذلك في الرسالة.

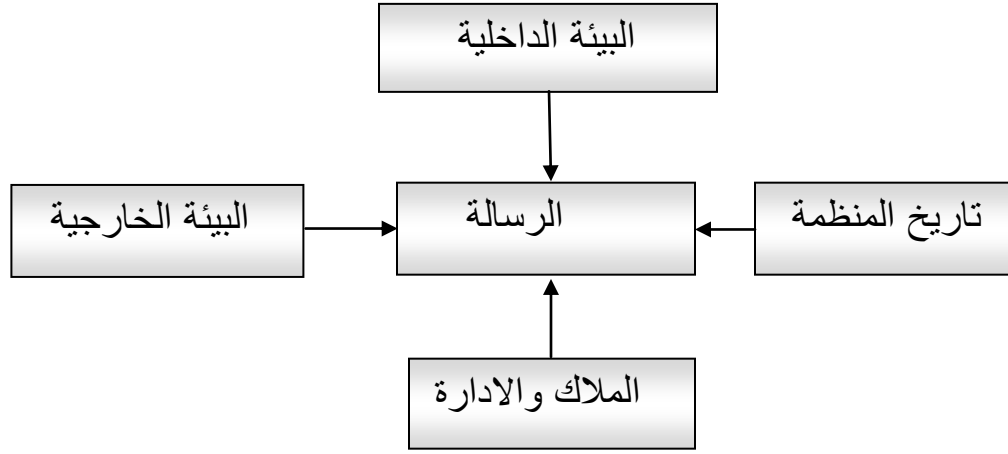
## 4/ البيئة الداخلية :

لا بد أن تكون الرسالة منسجمة وموافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة والامكانيات الداخلية للشركة للتعرف على نقاط القوة والضعف فى المنظمة ومواردها المالية والبشرية والامكانيات المتاحة لديها . ولا بد أن ترتبط صياغة الرسالة بدمج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تكون الرسالة متنسقة مع هذا التحليل<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 80 ، 81 .

والشكل (6/1) يوضح العوامل التي تؤثر على رسالة المنظمة



المصدر : إعداد الباحث 2014م

### العبارات التي تعكس رسالة المنظمة :

هنالك وجهتان للنظر بشأن العبارات التي تضعها الإدارة العليا لكي تعبر عن رسالة المنظمة في المجتمع. وتتمثل الأولى في وجهة النظر المعيارية أو النموذجية Normative view أما وجهة النظر الثانية فهي وجهة النظر الوصفية Descriptive view وتختلف وجهتي النظر في الشكل الصياغي للعبارات. فوجهة النظر المعيارية أو المثالية تنادي دائماً بضرورة أن تعكس عبارات الرسالة فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الأداء بالمنظمة فهي قد تعكس الأداء المثالي إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح ، أو العائد على رأس المال المستثمر أو المبيعات ، أوفى صورة تدنى لبعض المتغيرات كمقياس لمستوى أداء المنظمة أما وجهة النظر الوصفية فهي ترى بأن المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تعمل من خلال عدد من المعايير Criteria المحددة والتي يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التي تعكس رسالة المنظمة.

المعايير التي يمكن إستخدامها للتقييم العبارات التي تعكس رسالة المنظمة :

هنالك عدد من المعايير التي يمكن إستخدامها في تقييم عبارات الرسالة الخاصة بالمنظمة. ويوضح الجدول (1/1) مجموعة من المعايير التي يمكن إستخدامها في تقييم تلك العبارات. ولا ينبغي أن

يفهم من ذلك أن العبارات التي تطلقها المنظمات لكي تعكس رسالتها تقابل كل هذه المعايير. ولكن يمكن القول أنه كلما أنطبقت على العبارات مجموعة أكبر من المعايير المذكورة في الجدول ، كلما كانت عملية تقييم أداء المنظمة أيسر ، وكلما كان الطريق واضحاً أمام الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

وتتمثل أهمية العبارات التي تعكس رسالة المنظمة في نقطتين أساسيتين أولاً: تعد الرسالة النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وبهذا المعنى فإن الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للأفراد وسلوكهم فيما يتعلق بالأداء. ثانياً : أن هذه الرسالة تستخدم كمعايير يتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمنظمة<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (1/1) بعض المعايير التي تستخدم للوصول الى عبارات جيدة تعكس رسالة المنظمة

<p>العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المنظمة تحتوي على :</p> <p>*نتائج محددة بدقة... وهذا يعنى وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن محدد لتحقيقها.</p> <p>*التوافق مع البيئة ... أى أن تتماشى مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة حالياً أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل.</p> <p>*توصيف لكيفية وصول المنظمة الى النتائج المرغوبة من خلال الأنشطة المختلفة لها.</p> <p>*أن تتطابق مع السياسات ، والاجراءات ، والخطط التي توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال.</p> <p>*أن تحقق درجة عالية من التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة الرئيسية (كأن توضح نطاق وحجم العمليات ، تخصيص الموارد ، والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة).</p> <p>*إمكانية تحقيقها ... فهي لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدى في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.</p>
---

المصدر: اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1998 ) ، ص 38 .

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

ويمكن القول بأن المنظمة أن تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية لكي تستطيع أن تضع رسالتها التي تعطي لها كينونتها المستقلة وتميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الأسواق. وتتمثل تلك الأبعاد في الآتي :-

1-الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، مثل تقديم منتج ذو خصائص معينة ، أو الحصول على حصة محدودة من السوق ، أو تقديم منتج أو خدمة عند سعر معين.

2-العمليات وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات ، مثل درجة التحمل ، وتكلفة الانتاج ، ودرجة الالية في الانتاج ، ومستوى التكنولوجيا المستخدم في العملية الانتاجية والحضارة الخاصة بالمنظمة.

3-الموارد/المدخلات وتتمثل في درجة جودة المدخلات للعملية الانتاجية وللمنظمة ، وقدرة المنظمة على جذب الأفراد ذو الكفاءة العالية ، ودرجة أستقرار مصادر التوريد للموارد المختلفة ، والقدرات الادارية العالية التي تتمتع بها المنظمة<sup>(1)</sup>.

### معايير الرسالة الجيدة :-

1-أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف سواء للعاملين داخل المنظمة أو للأطراف المستفيدة من المنظمة (أى خارج المنظمة).

2-أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفى أن تعلق بذهن العاملين.

3-أن تتضمن الرسالة تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة وتتضمن ذلك (الاسواق المستهدفة ، التكنولوجيا المستخدمة ، الغرض الاساسى لوجود المنظمة ، واهدافها الفرعية).

4-أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الاستراتيجية للمنظمة.

5-أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ،ص ص 38-39.

6- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين من خلاله يتم إتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المنظمة.

7- أن تكون الرسالة متسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة فى تنفيذ الاستراتيجية.

8- أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة.

9- أن تكون الرسالة واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.

1- أن تكون صياغة الرسالة مثيرة الدافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب<sup>(١)</sup>.

### أهمية الرسالة الواضحة :-

أوضحت دراسة حديثة على خمسمائة شركة بإعتبارهم من أنجح الشركات على مستوى العالم مقارنة بشركات أخرى أدائها ضعيف. فالشركات الناجحة تتميز بوجود رسالة واضحة مقارنة بالآخرين. وينصح كينج وكلياند المنظمات بوضع رسالة واضحة للأسباب التالية :-

1- للتأكد من وحدة الهدف داخل المنظمة.

2- لتوفير اساس لتخصيص موارد المنظمة.

3- لإرساء المناخ العام داخل المنظمة.

4- للعمل كمحور للأفراد بحيث تتوحد أهدافهم مع أهداف المنظمة وإتجاهها ، ولإبعاد غير القادرين على تحقيق ذلك من الاستمرار فى المشاركة فى أنشطة المنشأة.

5- من أجل تسهيل ترجمة الأهداف الى هيكل عمل يتضمن تخصيص المهام للأفراد المسؤولين داخل المنظمة.

6- لتحديد أغراض المنظمة وترجمة هذه الأغراض الى أهداف بطريقة تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليها<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .



## عناصر الرسالة :-

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد. ويعتقد معظم الممارسين والأكاديمين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات. وحيث أن الرسالة كثيراً ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الادارة الاستراتيجية ، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساليب التالية :-

- 1- العملاء : من هم عملاء الشركة ؟
- 2- السلع أو الخدمات : ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة ؟
- 3- الأسواق : جغرافياً ، أين تتنافس الشركة ؟
- 4- التكنولوجيا : هل التكنولوجيا في الشركة حديثة ؟
- 5- الإهتمام بالبقاء والنمو والربحية : هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالى الجيد؟
- 6- الفلسفة : ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة ؟
- 7- مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية ؟
- 8- الإهتمام بالصورة العامة: هل الشركة تستجيب للإهتمامات الإجتماعية والبيئية وإهتمامات المجتمع ؟
- 9- الإهتمام بالعاملين : هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في الشركة(أ)؟

<sup>1</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 131

<sup>2</sup> - المرجع السابق ، ص ص 141-142

## الفرق بين الرؤية والرسالة :

تصف الرسالة غرض المنظمة وهي تركز على الواقع الحالى والمستقبلى للمنظمة كنوع من الأنشطة التى تمارس وتقدم لعدد كبير من الأطراف المستفيدة. اما الرؤية فإنها تصف أملاً وصورة تود المنظمة أن تحققها فى المستقبل.

ومن حيث الزمن فإن الرسالة تغطى عمر المنظمة ، اما الرؤية فزمنها أقصر. والرسالة لا تتغير تقريباً عبر عمر المنظمة ولكن الرؤية تتغير حسب الظروف مثل : المنافسة ، والتحديات التى تواجه المنظمة ، والمشاكل التى تمر بها.

ووفقاً للمعنى المطروح اعلاه فإن الرسالة أبعد منالاً من الرؤية ، وبمعنى آخر فإن الرؤية أقرب فى التحقيق.

وعليه فإن الرؤية هى أقرب من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

والشكل (7/1) يوضح الفروق الكائنة بين الرؤية والرسالة من حيث المعنى ، ودرجة العمومية ، والزمن ، ودرجة الثبات

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وانشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/ التحديد	اكثرعمومية	أكثر تحديداً
التغطية الزمنية	تغطى عمر المنظمة	تغطى فترة من الزمن
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات/المرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

المصدر : أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2011 )، ص87 .

وتكمن أهمية الرؤية فى إنها وثيقة أكثر مرونة من الرسالة وهى أكثر قرباً للمسار المستقبلى للمنظمة.

والواقع أن الرؤية هى جسر يربط رسالة المنظمة بإستراتيجيتها وسياساتها وخططها ، وبدون هذا الجسر يجد المدير أن هنالك فجوة لا يستطيع أن يعبرها. إن الادارة الاستراتيجية ما هى إلا تفكير منطقى منظم يجب أن يعبر من مفهوم لأخر حتى تتكامل عملية التخطيط الاستراتيجى تحقيقاً لأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها<sup>(1)</sup>.

### التحديات التى تواجه التخطيط الاستراتيجى:-

واجهت المنظمة التى تتبع التخطيط الاستراتيجى فى عملها جملة من التحديات. ومن أهم هذه التحديات :

1-المنافسة الشديدة : ظهور منافسين جدد بإستمرار ، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة فى الاسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.

2-العولمة : فى ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية ، وزادت التحالفات العالمية ، بالتالى زيادة مستويات المنافسة العالمية ، مما يفرض الإهتمام بالمدخل الاستراتيجى لادارة المنظمات وتنمية التفكير الاستراتيجى لمواجهة هذه المتغيرات الدولية.

3-تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجى : شهدت الالفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال أستوجبت إحداث تغيرات جوهرية فى الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية.

4-عجز الموارد المتاحة وندرتها : ندرة معظم الموارد المطلوبة فى القرن الواحد والعشرون سواء كانت عادية أو بشرية مثل الموارد المائية والموارد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضرورى مواجهة هذا التحدى الجديد بإعادة التخطيط الاستراتيجى بأساليب إستراتيجية جديدة مبتكرة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-87 .

5-التغيرات التكنولوجية : تحقيق الميزة التنافسية فى المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء فى عالم الأعمال ، والتكنولوجيا فى عالم اليوم تتغير بصورة سريعة فى كل الصناعات ومن الضرورى مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجى المتميز بالمرونة.

6-زيادة معدلات التغيير : السمة الأساسية للألفية الثالثة هى عالم متغير فى كل إتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والإختراعات ، والإبتكارات متتالية وتصاعدية ، وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجياً ملائماً لكل هذه المتغيرات.

7-تذبذب السوق : إنتعاش الأسواق تارة وإنكماشها تارة أخرى يدل على عدم إستمرار السوق وما الأزمة العالمية إلا هى تحدى جديد ومظهر من مظاهر عدم استقرار السوق فتدنى أسعار العملات والطاقة والمواد الاولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية أكبر دليل على ذلك ويقتضى إعادة النظر فى التخطيط الاستراتيجى لتلك المنظمات والدول التى لم تأخذ هذه التحديات بنظر الإعتبار<sup>(1)</sup>.

#### دور الإدارة فى التخطيط الاستراتيجى :-

من المهم تحديد أدوار كل من الادارة العليا والمديرين على خطة السلطة ، وأخصائى التخطيط فى عملية التخطيط الاستراتيجى ، والغرض من ذلك هو تحقيق تدفق الأهداف والاستراتيجيات العامة، والخطوط المرشدة بين المستويات الأعلى والأدنى والعكس وتحقيق عملية التنسيق.

#### 1/ دور الإدارة العليا :

يعتبر التخطيط الاستراتيجى مسئولية الإدارة العليا فى المنظمة فهى تقوم ب :-

أ-تحديد دور المنظمة فى المستقبل .

ب-تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> - كامل المغربى ، الادارة : مبادئ ومفاهيم ووظائف (الرياض : مطابع النيل ، 1998 ، ص ص 54-57 .

ج-وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية.

د-تهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين فى عملية التخطيط.

## 2/ دور المديرين :-

من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة فى عملية التخطيط الاستراتيجى لمشاركتهم من أهمية كبيرة فى نجاح تنفيذ الخطة ، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم حيث تبين الدراسات أنه كلما زاد وعى المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجى ، كلما كانت إستجاباتهم إيجابية للمشاركة فى عملية التخطيط الاستراتيجى ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.

## 3/ دور هيئة التخطيط (أخصائى التخطيط) :-

أ-تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية لها ، ومراجعة الخطط التى تأتى من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

ب-دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وامكاناتها ، والقيود والفرص المتاحة لها. حيث أن كثيراً ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج-تحديد المشكلات الاستراتيجية ، ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

د-تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

هـ-التقييم المستمر لاستراتيجية المنظمة وذلك بناء كل من المعلومات التخطيطية والرقابي بما يساعد على تحسين جودة إتخاذ القرارات.

و-تهيئة المناخ التنظيمى المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية ، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائى التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة<sup>(١)</sup>.

### عوائق التخطيط الاستراتيجى :-

قسم حسين مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجى الى خمسة أنواع وهى :-

1-مشكلات تتعلق بالأهداف : أى عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوه من وراء جهودهم التخطيطية.

2-مشكلات تتعلق بالمشاركة : حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة أو الشركة وهذا يأتى من خلال إقتناعهم بعملية التخطيط فى جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الإرتباك والصراعات.

3-مشكلات تتعلق بالبيانات : أى توافر هذه البيانات والقدرة على إستخدامها وربطها بعملية التخطيط الاستراتيجية لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائمين على التنفيذ.

4-مشكلات تتعلق بالإعتماد المتبادل : أى أن قدرة المؤسسة أو الشركة على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بالإعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية فى المؤسسة.

5-مشكلات تتعلق بالمصادر :وتتمثل فى عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدى الى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها<sup>(٢)</sup>.

أما غنيم فيرى أن محددات التخطيط الاستراتيجى هى :-

1-إختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة : التنبؤ ليس علماً من العلوم الدقيقة ، فالخطط التى تقوم على توقعات لا تتحقق ، تعد خطأً فاشلة ، وبالتالي فإن القرارات الفجائية أو التضاربات فى القرارات تجعل التخطيط أمراً صعباً.

<sup>١</sup> - عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 59،61.

<sup>٢</sup> - حسن مختارحسين " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى" مجلة كلية التربية (العدد السادس ، 2002) ،ص ص194-195 .

2-المقاومة الداخلية : الطرق الفرعية لإنجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها ، لذلك فإن إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من أفراد المؤسسة.

2-المقاومة الداخلية : الطرق الفرعية لإنجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها ، لذلك فإن إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من أفراد المؤسسة.

3-ارتفاع تكلفة التخطيط : حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي بذل وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء دراسة وبحوث.

4-الأزمات الحالية : يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفادي مشكلات وأزمات مستقبلية ولا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة طارئة ، وعندها فإن الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يمكن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.

5-صعوبة التخطيط : يتطلب التخطيط مستوى عال من الخيال والقدرة التحليلية والإبتكار والقدرة على الإختبار ، ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير وتحسين قدرات المديرين.

6-المحددات المفروضة : وهي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، مثل تكريس المديرين وفهم المشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل أو الفرق في الروتين<sup>(1)</sup>.

ويرى أبو دولة وصالحية أن أبرز المعوقات هي :-

1-صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.

2-مقاومة التغيير ، فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة وهذا يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة في حين يتمسك بعض الأفراد بالعلاقات القديمة.

3-عدم توافر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

4-عدم توافر نظام الحوافز والإتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - محمد متولى غنيمية ،التخطيط التربوي (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2005 )،ص ص 441-442.

5- القيام بالتخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً ويتطلب وقتاً وجهداً مميزاً<sup>(١)</sup>.

ويرى السيد أن أبرز العقبات هي :-

1- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

2- إنشغال المسؤولين بإدارة عملياتهم اليومية.

3- وجود بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي الى إنطباع سيء عند بعض أذهان المديرين.

4- عدم توفر الموارد المتاحة.

5- تميل الإدارة الى هذا النظام في وقت الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي المشكلات والأزمات ترجع الى النموذج التقليدي<sup>(٢)</sup>.

وتضيف خطاب أن أبرز العوائق هي :

1- قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب وضع تخطيط طويل الأجل بالنسبة لها.

2- عدم رغبة السلطة السياسية في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة في المجتمع ، يمكن أن تؤدي الى رفع التكلفة الاجتماعية مما يؤدي الى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.

3- عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية. فالحكومة في الدول ذات الاقتصاد المخطط تعتبر مسئولة عن إتخاذ كثير من القرارات مثل القرارات الخاصة بتخصيص

<sup>١</sup> - أبودولة وصالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية ، المجلة العربية للإدارة ، ص 94.

<sup>٢</sup> - اسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 15-17 .



الموارد والإستثمارات بينما الإدارة القائمة على هذه المنظمات تقتصر مسؤولياتها على عمليات التشغيل.

كما وجد I.Peter&T.Barnard أن المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

أ- غالباً ما يتم التركيز فى التخطيط الرسمى على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية ، وتجاهل كثير من العوامل والإعتبرات مثل العوامل السياسية والإجتماعية كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من إستقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها.

ب- يلائم هذا النوع من التخطيط المنظم الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات الصغيرة الحجم.

ج- كما أن هنالك عوائق فى السلوك التنظيمى تؤثر على عملية التخطيط منها :

1- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة فى التخطيط وليس مسؤولية الادارة على كافة المستويات.

2- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الاجل دون إرتباطه بالأهداف الاستراتيجية المحددة فى الأجل الطويل.

3- وضع نظم جديدة فى التخطيط دون مشاركة الأفراد ، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة ، أى دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

4- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم والقبول.

5- عدم تشجيع التفكير الإبتكارى لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطى والقادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 61-63

ومن خلال العرض السابق يلخص الباحث عوائق التخطيط الاستراتيجى فيما يلى :-

### 1-معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجى :

وتشمل غموض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى وإحتياجه لوقت وتكلفة كبيرين ، وتأثيره على التخطيط التنفيذى مما يؤثر على العمل اليومى.

### 2-معوقات تتعلق بالإدارة العليا :

وهذه ترجع الى أن الإدارة العليا لا تؤمن إيماناً كاملاً بأهمية التخطيط الاستراتيجى وتستخدمه عند الأزمات والمشكلات ولكن عند إنتهائها ترجع الى النموذج التقليدى ، اضافة الى ندرة الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجى فى الإدارة العليا وقلة الإهتمام بتنفيذ الدورات التدريبية فى التخطيط الاستراتيجى.

## المبحث الثالث

### تقييم البيئة الخارجية للمنظمة

البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية ويطلق على مجموعة المتغيرات البيئية الأولى إسم البيئة العامة ، أما الثانية فيطلق عليها إسم البيئة الخاصة.

وتشمل البيئة العامة للمنظمة General Environment على متغيرات البيئة الاجتماعية ، والفنية، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والدولية. أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل على المتغيرات الخاصة بالمنافسين ، والمستهلكين ، والمنظمات العمالية ، والحكومة ، والموردين. والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة ، أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة<sup>(١)</sup>.

### البيئة الخارجية العامة للمنظمة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة فى تلك المتغيرات التى تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتى تؤدى الى تغير حتمى فى مسار المنظمة ولكن الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها. بمعنى آخر أن متغيرات البيئة الخارجية العامة هى متغيرات تؤثر فى المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها. والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف الى حد كبير على قدرة المنظمة فى خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التى تعمل بها. وكما قلنا سابقاً فإن هذه البيئة العامة تشمل على العديد من المتغيرات والتى تم تصنيفها الى ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهى البيئة الاجتماعية ، والفنية ، والسياسية ، والقانونية والاقتصادية ، والدولية<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - اسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 85

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 87

## أولاً: البيئة الاجتماعية :

تعد البيئة الاجتماعية متغير مهم من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات.

### وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ أن :-

-الزيادة السكانية تمثل فرصاً لمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها ، كما أن زيادة متوسط أعمار الأفراد وزيادة أعداد المواليد الجدد يفتح أسواقاً جديدة أمام عديد من المنظمات.

-إن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي الى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من أداء دورها الجديد ، ويلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الاسرة وتوسيع نطاق إختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.

-يؤدي زيادة مستوى التعليم الى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد سواء نحو المنتجات/الخدمات أم نحو العمل وتوفير بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخول والطلب.

-إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات وحماية البيئة وممارسات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: البيئة الفنية أو التكنولوجية :

إن التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق في عالم الأعمال يؤثر على أداء المنظمة. فمثل هذا التطور يؤثر على الطلب الخاص بمنتجات أو خدمات المنظمة ، كما يؤثر أيضاً على العمليات

<sup>1</sup> - نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 159-160.

التشغيلية فى الإنتاج وعلى الموارد الأولية المستخدمة فى العمليات الإنتاجية. كذلك فإن التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمات<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً : البيئة السياسية والقانونية :

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر المهمة فى البيئة العامة لما لها من تأثير للقوانين على المنظمات حيث لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث فى البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين التى تصدرها الدولة.

وتتصف البيئة السياسية بعدد من الصفات الهامة بالنسبة لمنظمات الأعمال. وأول الصفات هى زيادة التدخل الحكومى فى مجال أعمال المنظمات الإعمالية وثانياً تدخل الحكومة ليس تدخلاً مجانياً ولكنه بطبيعة الحال تدخلاً له تكلفته العالية. والصفة الثالثة هى أن وجهة نظر الحكومة أو الدولة فى هذا التدخل تختلف عن وجهة نظر أصحاب الأعمال. ومن المتغيرات السياسية أيضاً إتجاهات الحكومة نحو ميدان الأعمال.

أما البيئة القانونية فهى تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة. وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين التى تؤثر على عمل المنظمات تأثيراً مباشراً منها :

1/القوانين المرتبطة بالبيئة : وهى تلك القوانين التى توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء... وغيرها ، والحفاظ على نظافتها.

2/القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين : وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون بها.

3/القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك :

وهى تشمل تلك القوانين التى تحمى المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات فى المجتمع مثل تقديم منتجات ذات أثار جانبية على صحة الأفراد ، أو الخداع أو الغش التجارى...الخ.

<sup>١</sup> - اسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97-98 .

#### 4/مجموعة القوانين الخاصة بالنظم الإقتصادية :

وهى تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات ، وتلك المنظمة للعمليات التجارية بالدولة ، وتلك الخاصة بمنع أى فساد فى الأداء الإدارى للمنظمات ، وبالإفلاس أو الإعسار...الخ. والواقع أن تعدد القوانين وكثرتها تؤدى الى زيادة التكلفة الخاصة بالأداء داخل المنظمات. وعادة ما يتم تحويل هذه التكلفة الى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة<sup>(١)</sup>.

#### رابعاً : البيئة الإقتصادية :

وتشير الى خصائص وعناصر النظام الإقتصادى الذى تعمل فيه المنظمة وتشمل ميزان المدفوعات للدولة ، وتأثير دورات الأعمال ، وطريقة توزيع الدخل على السكان ، والسياسات النقدية والمالية التى تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم وبالإضافة لذلك مدى توافر عوامل الإنتاج والمناخ العام للإستثمار .

#### 1-ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية :

إن أحد المكونات الهامة لميزان المدفوعات الخاصة باى دولة هو الميزان التجارى ويعبر عنه بالفارق بين السلع التى يقوم أفراد المجتمع بشرائها وتلك التى يقومون ببيعها خارج الدولة.وتسعى كل دولة أن يكون هنالك فائض فى هذا الميزان التجارى وذلك من خلال تقييد عملية الإستيراد للسلع من الخارج. وبصفة عامة تؤدى هذه السياسة الى زيادة أسعار السلع المحلية ( لغياب المنافسة والخبرة المحدودة فى الإنتاج محلياً ) وكذلك إنخفاض جودة المنتج النهائى.

#### 2-دورة الأعمال :

تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات الاقتصادية التى يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمات. ففى ظل الركود الإقتصادى ينخفض شراء العديد من السلع المعمرة (كالاتاث ، والادوات المنزلية ، والسيارات... الخ ) الى أدنى حد ويترتب على ذلك انخفاض أرباح المنظمات وانخفاض قدرتها على تعيين الأفراد ، وزيادة الإقتراض ، وانخفاض إنتاجية المنظمة. وعلى الجانب الاخر فقد تكون لحالة الركود الإقتصادى بعض الآثار الإيجابية مثل العمل على التقليل من حجم الموارد الضائعة أو المهذرة نتيجة لسوء الأستخدام ( ترشيد إستخدام الموارد).

<sup>١</sup> - المرجع السابق ، ص ص 101، 103.

فقد تدعو حالة الركود الاقتصادي وعدم توافر فرص العمل الى أن يقوم الأفراد بزيادة قدراتهم من خلال التعليم والتدريب لكي يستطيعون الحصول على فرص للعمل.

### 3- توزيع الدخل القومي :

لا شك أن توزيع الدخل القومي يختلف من مجتمع لآخر وذلك لإختلاف النظام الاقتصادي للمجتمع. فليس من المتوقع أن تكون طريقة توزيع الدخل القومي واحدة في دولتين حتى لو تساوى كلٍ منهما في قيمة متوسط الدخل القومي.

### 4- السياسات المالية والنقدية للدولة :

إن السياسات المالية أو النقدية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيراً ملحوظاً على منظمات الأعمال بها. وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة. وهذا يؤثر على كمية النقود المتوافرة للإقتراض ، كما أن سعر الفائدة قد يحد أو يشجع على عملية الإقتراض بغرض تغطية التوسع في المنظمات . أما السياسات المالية فهي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب<sup>(١)</sup>.

### خامساً : العوامل الدولية :-

من العوامل البيئية العامة التي تؤثر على أداء المنظمة تلك التصرفات التي قد تقدم بها الدولة أو مجموعة من الدول معاً. وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة ، وإختلاف طبيعة الحضارات بين الدول.

### 1- التجمعات الاقتصادية :

تتجه الدول في الاونة الأخيرة الى تكوين عدد من التجمعات الاقتصادية وذلك لتسهيل حركة التجارة فيما بينها ، وللحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي. ومن أشهر هذه التجمعات السوق الاوربية المشتركة ، والابوك ، ومجلس التعاون الخليجي ..الخ. والواقع أن هذه

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 103-106

التجمعات تهدف الى تذليل كل العوائق أمام التجارة الدولية بين دول التجمع ،وسهولة وحرية إنتقال عناصر الإنتاج فيما بينها.

## 2-العلاقات على مستوى الدول :

أن العلاقة بين حكومات الدول المختلفة تؤثر على أداء وقدرة منظمات الأعمال للتعامل فى الأسواق الخارجية. فسوء العلاقة بين حكومتين تقيد من قدرة المنظمات العاملة فى كل دولة على التعامل فى أسواق الدول الاخرى.

كذلك فإن تغير الحكومة فى الدول قد يؤدى الى تغير إتجاهاتها نحو دول أخرى مما يعوق المنظمات التى تعمل فى دول يكون إتجاه الحكومة نحوها سلبياً عن التعامل فى أسواق هذه الدول.

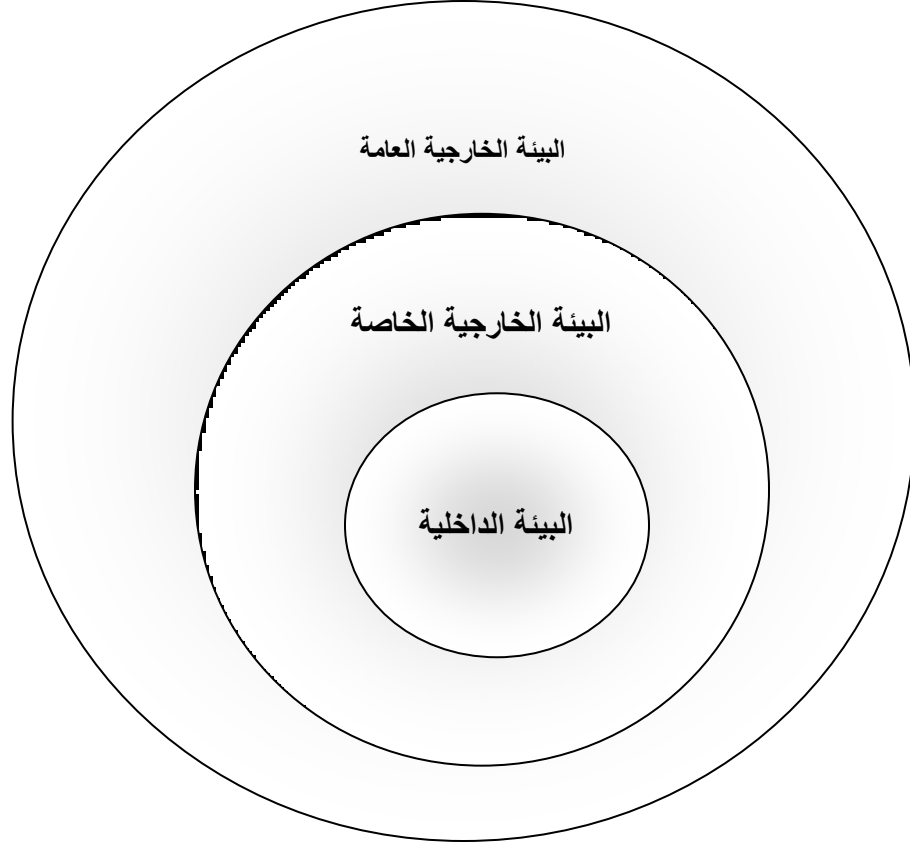
## 3-الإختلافات الحضارية :

تختلف الدول فيما بينها من حيث الإتجاهات ، والإعتقادات ، والدوافع ، والأخلاق ، والإدراك الخاص بالأفراد الموجودين بها وفى العديد من الخصائص الأخرى. والمنظمات التى تعمل فى الأسواق الدولية لابد وأن تراعى مثل هذه الإختلافات إذا كان لها أن تعمل فى هذه الأسواق بفعالية ، وإذا أرادت أن يكتب لها النجاح فى هذه الأسواق<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 106-108



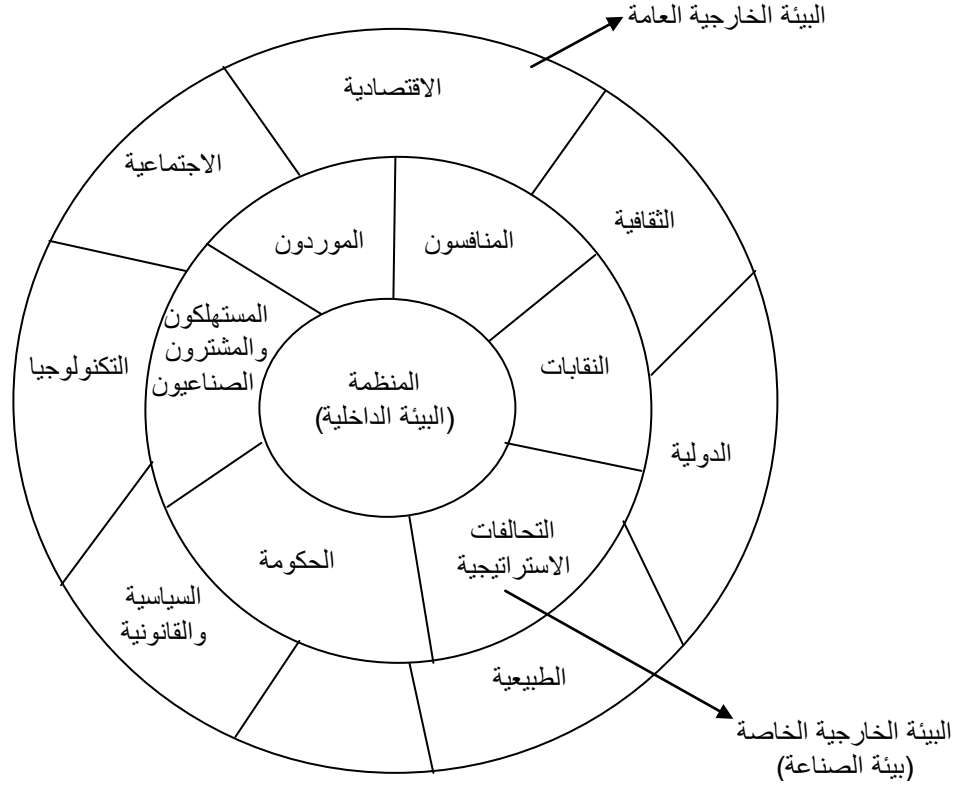
والشكل (8/1) يوضح بيئة منظمات الأعمال بصورة عامة



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 152.

والشكل (9/1) يوضح بيئة منظمات الأعمال بصورة تفصيلية البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها الاقتصادية، الثقافية، الدولية، السياسية والقانونية، الإجتماعية، والتكنولوجية. والبيئة الخارجية الخاصة بعناصرها المنافسون، الموردون، النقابات، المستهلكون، الحكومة.

### شكل (9/1) بيئة منظمات الأعمال بصورة تفصيلية



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 153 .

والجدول (2/1) يحدد نوعية المعلومات المطلوبة في تحليل البيئة الخارجية قد تختلف من مشروع ومشروع اخر وكذلك تكون ليست بحصر شامل لكل أنواع البيانات أو المعلومات المطلوبة لكن بمثابة موجه لكيفية تحديد البيانات.

ويحتوى على معلومات البيئة الخارجية التالية:-

- 1/ معلومات عن الصناعة أو(التجارة).
- 2/معلومات عن العناصر الإقتصادية.
- 3/معلومات عن العناصر الاجتماعية.
- 4/معلومات عن العناصر السياسية.

التعليم.	<b>1-معلومات عن الصناعة أو(التجارة)</b>
ثقافة المجتمع.	الموردون :عدددهم ،وأستبدالهم ، وقوتهم ،...
العادات والتقاليد والحضارة.	المستهلكون :عدددهم ، وسلوكهم ،وقوتهم الشرائية
قيم المجتمع حول العمل ، والسلطة والإدارة.	السلع :الحلية ،والتطور فيها ،....
<b>4-الحكومة وعلاقتها بالأعمال :</b>	السوق : حجمه ،وطبيعته ،وتطوره، و....
قوانين الإقتصاد والصناعة والتجارة.	المنافسون :عدددهم ،وقوتهم ،وإحتمال دخول جدد ،
إجراء التصريح للمشروعات الجديدة.	ومنتجاتهم ، وإستراتيجيتهم ، و....
قوانين العمل والعمال.	الخامات :الحلية ،والتطور فيها ، و....
<b>5-معلومات عن العناصر السياسية :</b>	المبيعات : الحالية ، وتطورها ، و....
الإستقرار والتوازن السياسى.	التكنولوجيا : الحالية ،والتطور فيها ، و...
التنظيم السياسى للدولة.	الإستثمار : الحالية ،والتطور فيها ، و...
التأمين والتوطين.	<b>2-معلومات عن العناصر الاقتصادية :</b>
الدعم والحياة.	الدخل القومى والفردى.
النظام القانونى للدولة السائدة.	معدلات الإنفاق والإدخار.
السياسة الدفاعية.	معدل التضخم فى الدولة.
السياسة الخارجية.	عدد السكان وتوزيعهم.
معلومات عن العناصر الدولية.	حجم الإستثمار فى القطاعات المختلفة.
الصراعات القومية والدولية.	معدلات الإيجور السائدة.
النمو الإقتصادى فى مناطق العالم.	توفر مصادر التمويل ، وأسعار الفائدة.
المنظمات الدولية.	<b>3-معلومات عن العناصر الإجتماعية :</b>
القوانين الدولية.	نمط الحياة الإجتماعية.
المنظمات والتحالفات الدولية.	وقت الفراغ وطريقة إنفاقه.
النظرة الى المستثمرين الأجانب.	مستوى المعيشة.
الإنتماء القومى للوطن.	الطبقات الإجتماعية.
الديون الخارجية.	الدين.

المصدر: أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011) ص 147

## البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة :

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من العناصر أو (المتغيرات) مثل المنافسون ، والمستهلكون ، والوكالات الحكومية ، والموردون ، والمنظمات العمالية<sup>(1)</sup>.

### 1-المنافسون :

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها فى الحصول على الموارد. وتشمل الموارد كل من دخل المستهلك ، أو الموارد التمويلية ، أو الموارد الطبيعية ، أو الموارد البشرية.

وبصفة عامة فإن تحليل المنافسة يتطلب من المنظمة أن تقوم بتحديد درجة شدتها ، وتحديد هيكلها، وتحديد معدل التطور والنمو فى السوق.

### 2-المستهلكون :

أن المفهوم التسويقي هو العمل على أشباع حاجات المستهلك فإن على المنظمة أن تعمل على تحديد هذه الحاجات أولاً. ويجب على المنظمة أن تحدد من هم المستهلكون المحتملون ، ثم عليها أن تقوم بدراسة حاجاتهم.

وبصفة عامة يمكن تقسيم المستهلكون وفقاً لخصائصهم الى عدد من القطاعات منها المشتري الصناعى يتصف بخصائص تختلف عن تلك التى يتصف بها المستهلك الفردى (النهائى) ، كذلك فإن هنالك عدد من الخصائص المرتبطة بالمنتج ، أوالخصائص الجغرافية التى يمكن أن تساعد فى دراسة وتمييز حاجات المستهلكين.

والمستهلك النهائى هو ذلك المستهلك الذى يشتري بغرض أشباع بعض الحاجات الشخصية. أما المشتري الصناعى فهو الذى يشتري المنتجات بغرض إستخدامها مباشرة أو غير مباشرة فى العملية الإنتاجية. ويشتمل مفهوم المشتري الصناعى على المنظمات الإعمالية ، وعلى المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح ، وعلى الوكالات الحكومية. وتشتمل المنتجات الصناعية على كل من (1) المواد الخام ، (2) المعدات والالات الرئيسية ، (3) المهام والادوات ، (4) قطع الغيار ، (5) الاجزاء نصف المصنوعة أو التامة الصنع ، (6) الخدمات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق،ص،ص109 ، 118.

### 3- الوكالات الحكومية :

أن الوكالات الحكومية تعد من مستهلكى المنظمة إلا أن تأثير هذه الوكالات يتعدى التأثير الذى يحدثه المستهلك على المنظمة.

فهذه الوكالات عمل كمصدر للقوانين التى تحكم أداء المنظمة فى أعمالها . أو قد تعمل على تقديم دعماً للمنظمات حتى يمكنها أن تنافس بقوة فى السوق ، وقد تعمل أيضاً هذه الوكالات كمنافس لبعض المنظمات.

#### أ/الوكالات الحكومية كمصدر للتشريعات والقوانين :

أن الوكالة الحكومية قد تتعامل مع المنظمة بصورة مباشرة بحيث تصبح جزءاً من بيئتها الخارجية الخاصة، فقد تتدخل الحكومة فى عمل بعض المنظمات ذات الأهمية الإستراتيجية للدولة وتضع بعض القوانين الخاصة بها. أو قد تتدخل الدولة لمنع إتحاد وإنضمام بعض الشركات إذا كان ذلك يؤدى الى تقليل من المنافسة فى السوق والذى يترتب عليه خسارة المستهلك.

#### ب/مساعدة المنظمات القائمة :

تعمل الوكالات الحكومية على تسهيل عمل العديد من المنظمات . فقد تقوم مساعدات مالية لبعض المنظمات فى صناعة محددة . أو من خلال دعم السعر الخاص بالمنتجات ، أو قد تقوم بتقديم بعض القروض ذات سعر الفائدة المنخفض ، أو تقوم بإعفاء بعض المنظمات من دفع ضرائب محددة لفترة زمنية محددة.

#### ج/الحكومة كمنافس :

قد تقوم الحكومة بالتدخل فى السوق من خلال إنتاج وتسويق بعض المنتجات فتصبح منافساً للمنظمات الأعمالية الخاصة التى تقوم بتقديم هذه المنتجات . ولا ينطبق ذلك على مجال السلع فقط ولكنه يسرى أيضاً على مجال الخدمات . خذ مثلاً خدمة الشرطة والأمن

التي تقدمها الحكومة إن مثل هذه الخدمة يقلل من سوق المنظمات الخاصة التي تعمل في ميدان الأمن والحراسة<sup>(١)</sup>.

#### 4-الموردون :

يعد الموردون أحد عناصر البيئة الخارجية والتي ينبغي للمنظمات أن تهتم بدراسته . فنظرية النظام دائماً بيان المنظمة تعمل في نظام مفتوح . ولذلك فهي تعتمد في مدخلاتها على عدد من الموردين . وبطبيعة الحال فإن شكل ، ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج إليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيراً مباشراً . وما يهم المنظمة في هذا الصدد أن تتحقق درجة من التوافر لعناصر المدخلات ، وأيضاً أن تتحقق من درجة جودة هذه المدخل ، ودرجة الإستمرار في توافرها .

#### 5- المنظمات والعلاقات العمالية :

أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المنظمات ومن أهم الجوانب التي ينبغي دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ، ودرجة توافر العمالة المطلوبة ، والقضايا الخاصة بالعاملين ، وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى .

فالعلاقات التعاقدية تضمن للأفراد تحديد طبيعة العمل المطلوب منهم ، ومقدار الأجر الذي يمكنهم الحصول عليه مقابل ما يقومون به من عمل ، والمنافع المختلفة التي يمكنهم الحصول عليها .

كذلك فإن توافر العمالة الماهرة يعد أمراً هاماً للمنظمة ، وفي بعض الأحيان قد لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاجه في هذه العمالة إلا من خلال المنظمات التي ترعى شؤون العمالة في الدولة<sup>(٢)</sup> .

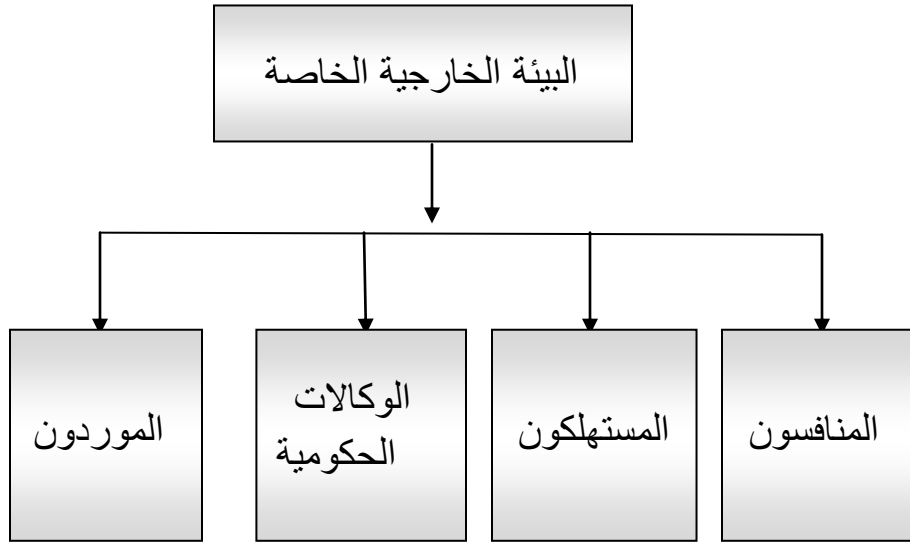
<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص، 118، 120

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 120-121

أما القضايا الخاصة بالعاملين فإنه من المهم للمنظمة أن تبحث عن العديد من الوسائل التي يمكن بواسطتها جذب العمالة الماهرة إليها ، كذلك عليها أن تحدد كيف ستقوم بمواجهة مطالب العاملين في زيادة الأجور ، أو المنافع الأخرى.

وأخيراً فإنه من المهم للمنظمات التي تعمل في عدة دول أن تراعى الإختلافات التي توجد فيما بينها بشأن الدور الذي تلعبه نقابات العمال في كل منها.

### والشكل (10/1) يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: إعداد الباحث 2014

## الفرص والتهديدات أو التحديات :

### الفرص:

الفرصة تتشكل من وجود ظروف وأوضاع وأنماط ثقافية وسياسية وإجتماعية معينة ن يمكن الإستفادة منها لتحقيق مصلحة ، ويتم ذلك من خلال عدد من الأهداف الإستراتيجية بالإستناد على نقاط القوة من موارد ومزايا وقدرات وعلاج نقاط الضعف للتعامل مع المهددات<sup>(١)</sup>.

وتعرف خطاب الفرصة بأنها تجميع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة. وينبثق تحديد الفرصة من تحديد ثلاثة عناصر رئيسية هي :

1/ إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.

2/ الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.

3/ تستطيع الإدارة الإستفادة من هذه الفرصة بإمكاناتها بإحتمال نجاح معقول وبتكلفة تحتفظ بجاذبية الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.

أنواع الفرص :

1/ الفرص البيئية.

2/ الفرصة الخاصة بالمنظمة<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - محمد حسين ابوصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

<sup>٢</sup> - عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 64-66.



## التهديدات :

المهددات هي كل الاوضاع والظروف الموجودة في البيئة الخارجية والتي تشكل عقبة امام تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

شخيص التهديدات التي تفرض على المنظمة وتحديد أثارها وإستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها ن بحيث لا تتعارض مع متطلبات النظم العامة وقواعد السلوك الإقتصادي والإجتماعي التي يحتمها المناخ الذي تعمل في إطاره.

وتتوقف فاعلية الإدارة في تشخيص المهددات التي تفرض عليها على الاتي :

- 1/ الإستراتيجية الحالية للمنظمة.
  - 2/ الجهود التي تبذلها المنظمة للتاثير على البيئة المحيطة.
  - 3/ الغمكانيات التي تملكها المنظمة للإستجابة للتغيرات البيئية.
  - 4/ مدى توافر جهاز للبحوث يستطيع التنبؤ بالعوامل البيئية والرقابة عليها يساعد على تحديد اثر هذه المتغيرات على إستراتيجية المنظمة وعملياتها.
  - 5/ خصائص القيادة الإدارية ، ونمط الإدارة السائد بالمنظمة.
- وتعرف خطاب بأنه " عامل يؤثر في كفاءة الإدارة ولكن لا يدخل في نطاق رقابة الإدارة. ومن ذلك تنشأ حاجة الإدارة إلى :-

- 1- التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين أثارها المحتملة على عملها.
- 2- إستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها ، وذلك دون الإخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>-محمد حسين ابوصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص،90.

<sup>2</sup>-عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59-60.

### أهمية تحليل البيئة الخارجية :-

أ/توفير المعلومات : وهى أهم الأهداف التى تسعى الإدارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم فى عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

ب/فى صياغة الأهداف: الأهداف التى يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التى تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات ، هذا الى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق فى وضع الاستراتيجية التسويقية التى تمكن أشباع إحتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة<sup>(١)</sup>.

ج/صياغة استراتيجية الموارد : ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال ، تكنولوجيا ، أفراد ،...الخ) وكيفية الإستفادة منها.

ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة ، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبيك opec من حصتها الإنتاجية فى ما يخص البترول يرتفع سعر البترول ، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التى تدخل المشتقات فى صناعتها كالبلاستيك مثلاً وبذلك ترتفع التكلفة<sup>(٢)</sup>.

د/النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة : تسهم دراسات البيئة فى تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أما سواء تعلق الأمر بالسلع أوالخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد فى بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تشغيل منتجاتها أو تعاونها فى عملياتها ونشاطاتها .

<sup>١</sup> - عبدالعليم محمود عبدالله ، مبادئ التسويق (القاهرة :مركز الكمبيوتر ، كلية الصيدلة، 1999 )، ص ،غير موضحة.

<sup>٢</sup> - عبدالحميد عبدالفتاح المغربى ، الإدارة الاستراتيجية ، ط2 (القاهرة :مجموعة النيل، 2001 ) ، ص 110 .

ه/تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها، وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والتمكين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها<sup>(١)</sup>.

و/تساعد في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها.

ز/تبيين الفرص التي يمكن إقتناصها.

ح/المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

الأساليب البديلة لتجميع المعلومات البيئية :

أن المنظمة تقوم بتجميع المعلومات البيئية العامة والخاصة بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة . وهناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات البيئية ومن أهم هذه الطرق ما يلي<sup>(٢)</sup>:

1-الإعتماد على مصادر المعلومات الشفهية.

2-الإعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة.

3-الإعتماد على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسيات الآلية.

4-التجسس الصناعي.

5-أساليب التنبؤ.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق، ص 110.

<sup>٢</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص، ص 121، 122.

## تقييم البيئة الداخلية للمنظمة :

تحديد جوانب القوة والضعف النسبية في المنظمة. حيث أنه من المستحيل أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية في جميع مجالاتها الوظيفية (كالتسويق ، والتمويل ، ... الخ) ، أو في الجوانب الإدارية والبشرية فإنه يكون لزاماً على المنظمة أن تحدد ما هي جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري أو الوظيفي ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف على تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة لإستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات<sup>(1)</sup>.

عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض تحديد جوانب القوة والضعف لا بد تناول الموضوعات التالية :-

1-تقييم المجالات الوظيفية ، وتقييم القدرات الإدارية المتاحة للمنظمة.

2-إستخدام مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لتوضيح طبيعة العلاقة بين المجالات الوظيفية للمنظمة.

3-بعض الأسس التي يمكن إستخدامها في إجراء التقييم.

4-تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة.

5-تحويل جوانب القوة في المجالات الوظيفية الى مزايا تنافسية للمنظمة.

1/تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية :-

إن أحد الطرق التي يمكن إستخدامها في تقييم عمليات المنظمة هي المجالات الوظيفية التي توجد بها كالتسويق ، والإنتاج والعمليات والتمويل والأفراد والموارد البشرية. وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب التي تستطيع أن تتنافس بها المنظمة في الأسواق. أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المنظمة أن تتنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة. ويطلق على تحليل جوانب

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص، ص 144، 146 .

القوة والضعف للمجالات الوظيفية إسم تحليل المزايا التنافسية. والميزة التنافسية ما هي إلا ذلك الجانب الذى يمكن المنظمة من المنافسة بصورة أكثر فعالية فى الأسواق.

**وبصفة عامة فإن المجالات الوظيفية تشمل :-**

1-التسويق .

2-الإنتاج والعمليات.

3-التمويل وجوانب الإدارة لمالية.

4-إدارة الموارد البشرية.

5-البحوث والتنمية.

6-تقييم القدرات الإدارية للمنظمة.

**1-التسويق :**

يهدف أساساً الى إشباع حاجات المستهلك فإن تقييم النشاط التسويقي للمنظمة أن يتضمن تقييماً لأربعة جوانب أساسية وهى مزيج المنتج ، والسعر ، والترويج ، والتوزيع وهى تلك الجوانب التى تمثل عناصر المزيج التسويقي .فالأستراتيجيات التسويقية تهدف الى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهى :

1-تقديم سلعة أوخدمة للمستهلك.

2-تحديدالسعر ، والجودة ، والصورة الذهنية التى يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة.

3-تحديد وسائل الإتصال وأساليبه المختلفة الى المستهلك المرغوب.

4-جعل السلعة أو الخدمة متوافرة فى الاماكن التى يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

## 2- تقييم نشاط الإنتاج والعمليات :-

تعرف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها الى الأسواق.

تختص الإستراتيجيات الإنتاجية بعملية 'خيار وتصميم ، وتحديث والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة ، والتكلفة ، والخدمة ، والفعالية الإنتاجية ، وجدولة الإنتاج المرغوب فيها من المنظمة.

لا بد أن تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان الصناعى . كذلك الإستراتيجيات الإنتاجية أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى مثل جانب الشراء ، وتصميم وإستخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

## 3- تقييم النشاط المالى :-

التحليل المالى بالمنظمة يؤدي الى إكتشاف بعض المشاكل التي تواجهها المنظمة مثل معدل دوران المخزون البطى ، أو الزيادة فى تكلفة المواد الأولية المستخدمة فى الإنتاج والتي قد تؤدي الى زيادة المبيعات مع إنخفاض الربح المحقق فى نفس الوقت.

كذلك فإن تحليل الموقف المالى يستخدم فى مساعدة مصادر التمويل مثل البنوك أو شركات الإستثمار الأخرى فى إتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الإستثمارية.

والتحليل المالى عادة يركز على تقييم بعض الجوانب أهمها :-

1-الربحية : وهو الجانب الذى يعبر عن قدرة المنظمة على إستخدام أصولها لكى تحقق ربحاً.

2-السيولة : وهى قدرة المنظمة على تحويل أصولها الى نقدية تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستحقة الدفع.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ،ص 159،160.

3-الرفع المالى : وهو عملية التوازن بين الملكية والديون.

4-الكفاءة التشغيلية : وهى قياس أداء الوحدات المختلفة منسوباً الى حجم المدخلات المستخدمة.

#### 4-تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية :-

هى من الوظائف الرئيسية لأية منظمة ويتم من خلالها تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الغلى وعندما تتمتع المنظمة بقوة بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها إنعكاساً مباشراً.

وتستخدم الإستراتيجيات فى مجال إدارة القوى البشرية فى المجالات الآتية :-

1-إستخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة.

2-تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً والذين تكون دافعيتهم للأداء مرتفعة.

3-تهيئة المناخ المرتبط بالعمل والذى يؤدى الى زيادة رضا الأفراد عن عملهم ، والقدرة على أشباع (تحقيق) ذاتهم فى العمل.

4-القيام بتنمية والحفاظ على جودة مناخ العمل والتي تجعل الرغبة الشخصية فى العمل بالمنظمة عالية.

5-نقل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الى الأفراد والعمل على توضيحها وشرحها لهم.

6-إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل العاملين كأفراد، وكجماعات ، وللمنظمة ككل ، وللمجتمع والجمهور الخارجى.

إدارة الموارد البشرية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهى :-

1-تحليل الوظائف.

2-تدبير الإحتياجات من العمالة.

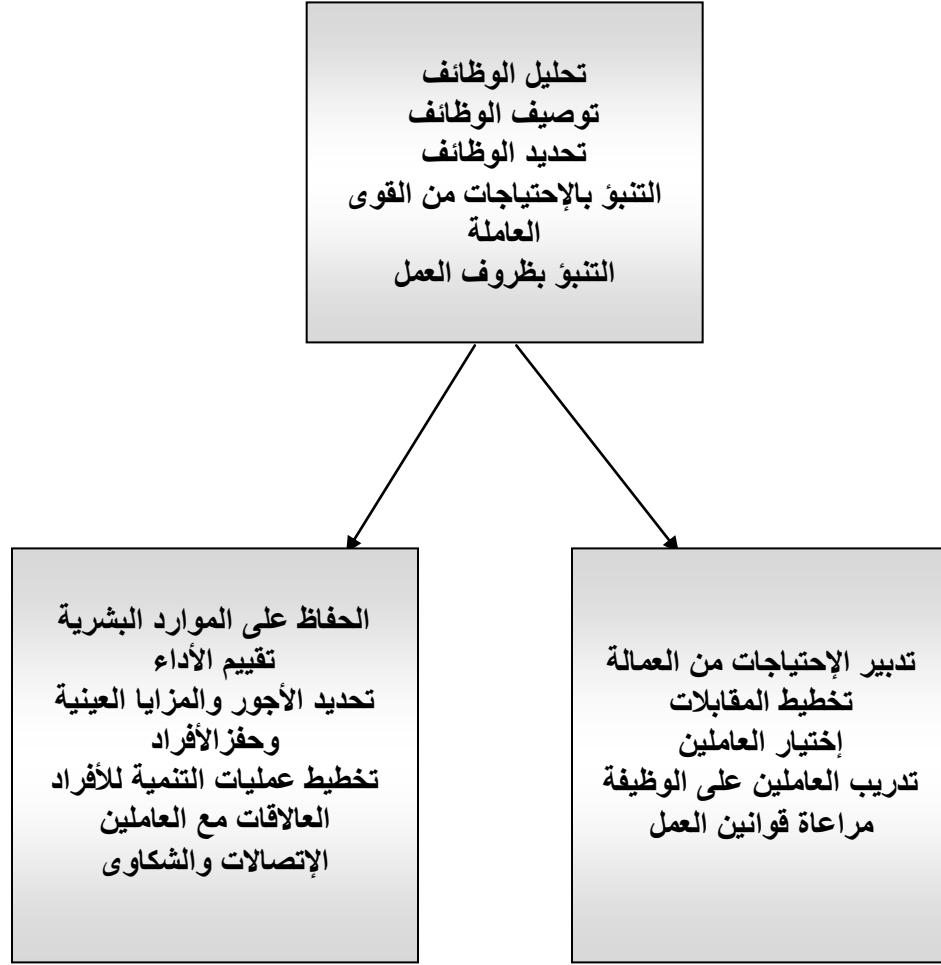
3-الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها<sup>(1)</sup>.

والشكل (11/1) يوضح المجالات الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حيث نجد مجال تحليل الوظائف يقوم بتصنيف الوظائف ، وتحديد الوظائف ، والتنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة ، وكذلك التنبؤ بظروف سوق العمل . أما مجال تدبير الإحتياجات من العمالة نعى به القيام بالمقابلات وإختيار الأفراد المناسبين ذوى الكفاءة كلٍ فى تخصصه ومن ثم يتم تدريب الأفراد على وظائفهم . اما مجال الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها يعنى به تقييم اداء الأفراد وتقييم سلوكهم فى العمل وإعطائهم إجورهم وحوافزهم بطريقة عادلة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 163-164 .



شكل (11/1) يوضح المجالات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الأسكندرية : الدار الجامعية ،1998 ، ص165 .

##### 5-تقييم نشاط البحوث والتنمية :-

يتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين وتصميم المنتجات الجديدة ،وتطوير المنتجات الحالية ، وبتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة. ولا بد أن تضع الوحدة المسؤولة عن هذا النشاط عدة إستراتيجيات حتى يمكنها أن تحقق مسؤوليتها. وعندما يتم تقييم هذا النشاط هنالك أربعة مجالات أساسية يجب التعرض لها وهى :-

1- مجال تركيز البحوث والتنمية (هل يركز هذا النشاط على البحوث العلمية النظرية المجردة ، أم يركز على البحوث التطبيقية والعملية.

2- طبيعة العلاقة بين البحوث والتنمية والوحدات الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

3- درجة قوة نشاط البحوث والتنمية بالمنظمة.

4- النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط.

والواقع أن نشاط البحوث والتنمية يمكن أن يؤثر على التخطيط الاستراتيجي بطريقتين : الأولى أن هذا النشاط قد يؤدي الى إكتشاف معرفة ، أو منتج ، أو عمليات إنتاجية جديدة تعطى للمنظمة فرصة جيدة في الاسواق. وهنا يجب على المنظمة أن تضع بعض الاستراتيجيات للإستفادة من هذه الإكتشافات الجديدة. ثانياً أن الإكتشافات الجديدة التي قد يصل إليها المنافسون قد تؤدي الى ضرورة قيام المنظمة بتعديل في إستراتيجياتها المستخدمة قبل هذه الإكتشافات وذلك حتى تظل المنظمة في موقف تنافسي جيد مع هؤلاء المنافسين<sup>(1)</sup>.

6- تقييم القدرات الإدارية بالمنظمة :

عند تقييم القدرات الإدارية فإن هنالك عناصر رئيسية يجب التعرض لها في هذا التقييم. ويأتى في مقدمة هذه العناصر قدرة الإدارة العليا على الوصول بالمنظمة الى تحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وثانياً خلق وإعداد طبقة إدارية من الصف الثانى والتي يمكن أن تحل محلها يوماً في المنظمة. وأخيراً فإن التقييم لا بد أن يغطى بأنواع الخبرات الإدارية المتوافرة لدى المنظمة.

2/ إستخدام مفهوم دورة حياة المنتج :

إن مفهوم دورة حياة المنتج يعد مفهوماً أساسياً فى توضيح العلاقة بين المجالات الوظيفية المخلفة والتي قوم المنظمة بتحليلها وتقييمها (كالإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، .... الخ). هذا المفهوم فى الحقيقة يعد عاملاً هاماً جداً فى إختيار إستراتيجيات المنظمة وبصفة خاصة لتلك المنظمات التي تعمل فى خط منتجات محدود.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 169 .

وبفقد مفهوم دورة حياة المنتج فى تحديد ملائمة الأداء فى مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين فى لحظة زمنية معينة<sup>(١)</sup>.

وتتوقف طول دورة حياة المنتج على عدد من العوامل أهمها ما يلى :-

1-معدل التطور التكنولوجى.

2-سهولة الدخول الى الاسواق بواسطة المنظمات.

3-درجة توافر بعض المنتجات البديلة.

4-درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

### 3/ أسس التقييم :-

إن التحليل والتقييم الداخلى للمنظمة يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف فى المنظمة . وعملية التحليل والتقييم أن تقوم على اساس بعض الأسس والمعايير بغرض إجراء عملية المقارنة<sup>(٢)</sup>. ويمكن القيام بالمقارنة بإستخدام عدد من الأسس أهمها ما يلى:

1-أساس تحليل النسب.

2-أساس الأداء السابق (التارىخى).

3-أساس المعايير فى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة.

4-أساس الحكم المعيارى.

والجدول (3/1) يوضح النسب التى يمكن إستخدامها فى تحليل المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة (التسويق ، التمويل ، الإنتاج والعمليات ، إدارة الأفراد والموارد البشرية ، وإدارة البحوث والتطوير .

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 182، 183

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 178-180

### جدول (3/1) يعبر عن بعض النسب التي يمكن إستخدامها في تحليل المجالات الوظيفية المختلفة

1/ التسويق :
1-حصة الشركة في السوق (نسبة مبيعات الشركة الى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل في السوق).
2-نسبة تكلفة الإعلان (نفقة الإعلان كنسبة من المبيعات).
3-نسبة المبيعات (المبيعات لكل قدم مربع من مساحة المخزن ، أو المبيعات لكل فرد).
4-معدل سرعة التسليم(الوقت المنقضى بين طلب الطلبية وتسليمها).
2/التمويل :
1-نسبة السيولة (نسبة التداول، أو نسبة التداول السريعة).
2-نسبة الربحية (هامش الربح ، أو معدل العائد).
3-نسبة المديونية (نسبة الديون الى رأس المال المملوك ، الفوائد).
3/الإنتاج والعمليات :
1-الرقابة على المخزون (معدل دوران المخزون).
2-تكلفة الإنتاج (التكلفة للعمالة ، أو تكلفة ساعات الآلات).
3-الرقابة على الجودة (نسبة التحمل ، نسبة التالف والمعيب الى الناتج الكلى).
4-الفاقد (نسبة الفاقد من المواد الى إجمالي المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية).
4/الأفراد :
1-معدل الدوران للأفراد.
2-متوسط الوقت الذى يقضيه الفرد بالمنظمة.
3-متوسط أعمار الأفراد فى مختلف الوظائف.
5/البحوث والتطوير :
1-نسبة الأموال المنفقة على البحوث.
2-نسبة الأموال المنفقة على البحوث الى المبيعات.
3-نسبة نفقات البحوث والتطوير الى النفقات الأخرى بالمنظمة.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الأسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص 179-180.

#### 4/تحديد جوانب القوة والضعف :-

تحدد جوانب القوة والضعف في المنظمة عقب إنتهائها من التحليل لعناصر البيئة الداخلية بالمنظمة. وتتم هذه العملية بالمراحل الثلاثة الآتية<sup>(1)</sup>:-

أ-تحديد المتغيرات أو عناصر البيئة الداخلية ذات العلاقة بميدان عمل المنظمة.

ب-تحديد الأهمية النسبية لهذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة وذلك بإستخدام بعض نماذج التنبؤ لوضع ترتيب للمتغيرات والذي يعكس الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات ومن النماذج المستخدمة هو ذلك النموذج الذي يعتمد على الحكم الشخصي لرجال الإدارة العليا لأهمية كل متغير من المتغيرات البيئية للمنظمة.

ويعتمد هذا النموذج على إستخدام مقياس يوضح تأثير المتغير على المنظمة والذي يتراوح ما بين (-5) ، (5) لكل متغير من المتغيرات البيئية. عند إعطاء المتغير قيمة مقدارها (5) تعنى أنه يمثل جانب قوة للمنظمة ، أما إعطائه درجة قيمتها (-5) فإن ذلك يعنى أن المتغير يمثل جانب ضعف للمنظمة.

ج-وفقاً لهذا النموذج فإن كل متغير يحصل على قيمتين ، الأولى توضح الأهمية النسبية له (قيمة بين صفر، 1. درجات ) ، والثانية تعبر عن درجة تأثير المتغير على عمل المنظمة (قيمة تتراوح ب(-5) ، (5) ).

د-تحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية للمنظمة :

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً الى زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها. والسؤال المطروح كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف الى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المنافسة لها في الأسواق ؟

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 198 .

الواقع بورتر يجب على هذا السؤال بقوله أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية والتي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين وهي :

(1) القيادة فى التكلفة ، (2) والتميز ، (3) والتركيز .

### 1/ إستراتيجية القيادة فى التكاليف:

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا أستطاعت من خفض تكاليفها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي أهمها ما يلى:

أ- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعى للعاملين بشأن التكلفة.

ب- محاولة تقديم منتج أساسى دون أى نوع من الكماليات الإضافية.

ج- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.

د- استخدام مواد أولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.

هـ- تخفيض نفقات الإعلان أو الترويج.

و- البيع المباشر للمستهلك والإستغناء عن الوسطاء فى عمليات التوزيع.

ز- يجب أن يكون موقع المنظمة بالقرب من المستهلك.

مشكلات إستراتيجية القيادة فى التكاليف :

1- تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة.

2- إغفال قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية.

3- إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة.

4-عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة.

5-عدم الوعي بالعوامل التي قد تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج.

## 2/ إستراتيجية التمايز :-

تستطيع المنظمة أن تخلق مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدموها المنافسون . وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز . الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة . أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين .

## 3/ إستراتيجية التركيز :-

تتميز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقى بطريقة أفضل . فكل موارد ومجهودات المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده .

ولكى تستطيع المنظمة إتباع أو إستخدام هذه الإستراتيجية يجب عليها مراعاة الآتى :-

1-العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقى المستهدف .

2-تفادى محاولة الدخول الى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق الى عدد من القطاعات السوقية الأصغر .

3-تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع .

4-أن تكون المنظمة على علم تام بأى تغيير يحدث فى البيئة التكنولوجية أو فى نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي الى تخفيض الحاجة الى المنتج الذى تقوم الشركة بتقديمه .

5-متابعة معدلات النمو فى القطاع السوقى المستهدف. فالسوق الذى ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول الى هذا السوق. أما السوق الذى ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقى ذو حجم غير مريح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه(١).

### أهمية تحليل البيئة الداخلية :

تهم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان القوة ونقاط الضعف وعلاجها ، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعدنا فى التعرف على بعض النقاط التالية :-

أ/يساهم فى تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم فى عوامل الإنتاج.

ب/يمكنها من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

ج/الإستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوى الى الأقوى للقضاء على العوائق.

د/معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلى ) وربطهما بالتحليل الخارجى يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد من الفرص.

هـ/معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمى الخاص بها.

و/معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

ز/معرفة سمعة المؤسسة وإسمها التجارى فى السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

ح/مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

ط/ يساعد فى إمكانية التوسع الرأسى والأفقى .... الخ .

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 199-205 .



## الفصل الثانى

### الإداء

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأداء سوف نتعرض فى المبحث الأول تعريف ومفهوم الأداء ، وأهمية وأهداف الأداء ، والمبحث الثانى تعريف ومفهوم إدارة الأداء ، وتطور نظريات الأداء ، والمبحث الثالث تقييم أداء المنظمات.

## المبحث الأول

### تعريف ومفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتمحيص والتحليل فى البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها الذى قدمه نيكولاس والذى عرف الأداء "أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذى يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهى النتائج التى تمخضت عن ذلك السلوك" (١).

كما أشار توماس جلبرت فى هذا الصدد الى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال فى المنظمة التى يعملون بها ، كعقد الإجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أى أنه مخرج أو نتاج أو نتائج كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أى أنه مجموع السلوك والنتائج التى تحققت معاً ، أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (٢).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد فى معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكف المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أى دراسة كمية العمل والوقت الذى يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء ، ويعتمد فى ذلك

<sup>١</sup> - عبدالبارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات (القاهرة : منشورات المنظمة العربية الإدارية ، 2003 ) ، ص 15.

<sup>٢</sup> - المرجع السابق ، ص 26.

على تقارير الأداء ، أى الحصول على بيانات أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه فى فترة زمنية محدودة"<sup>(١)</sup>.

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>(٢)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفى هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التى يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشرى الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التى تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

أما الفعالية فهى تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التى تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب"<sup>(٣)</sup>.

كما يعرفا الكاتبان ميلر وبروميلى الأداء على أنه "إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>(٤)</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة فى إستعمال موارد المؤسسة ، ونقصد بذلك عامل الكفاءة ، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الإستخدام، ونعنى بذلك عامل الفعالية. أيضاً يمكن أن تستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة

<sup>١</sup> - أحمد زكى بدوى ، معجم المصطلحات الإجتماعية (بيروت : مكتبة لبنان ، 1992 ) ، ص 310 .

<sup>٢</sup> - سناء عبدالكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجى والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمى الدولى : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر مارس 2005 ، ص 36

<sup>٣</sup> - Martor(B),Crozet(D),Gestion des ressources humaine,pilotage social et performance,imprimerie chird,Paris,2002,p.16.

<sup>٤</sup> - عدائى الحسين فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية (عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ) ، ص 231.

لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن فى أن الأداء يستعمل الحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومدى التزامها بالرشادة فى الوصول الى ذلك (أى مدى عقلانية الطريقة المتبعة)<sup>(١)</sup>.

كما ينظر "داركر" الى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققه التوازن بين رضا المساهمين والعمال" نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسى، وهو البقاء فى سوقها وإستمرارها فى نشاطها فى ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن فى مكافأة كل من المساهمين والعمال<sup>(٢)</sup>.

وكذلك يعرف الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول ، هو سلوك عملى يؤدى لدرجة بلوغ الأهداف المخططة. أى درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية أما الكفاءة فى القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد فى الموارد المتاحة للمنظمة ، وأما الفعالية فتتمثل فى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة<sup>(٣)</sup>.

بالإضافة الى وجهات النظر السابقة فإن هنالك من المؤلفين من أضفى الطابع الإستراتيجى على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد فى قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية<sup>(٤)</sup>.

ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذى يرى أن الأداء فى المجال الاستراتيجى لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية ، وعليه فهو يعبر عن "قدرة المؤسسة فى الإستمرار بالشكل المرغوب فيه فى سوق تنافسية متطورة وهذا يتطلب فى آن واحد ، الكفاءة والفعالية.

<sup>١</sup> - B.Doriath, controle de gestion, Dunod, Paris, 1999, p.125.

<sup>٢</sup> - P.Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, p.73.

<sup>٣</sup> - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجى (القاهرة: الدار الهندسية للطباعة، 2008)، ص 328.

<sup>٤</sup> - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات (بيروت: دار النهضة العربية، 2005) ص 41.

## مفهوم تقييم الأداء :

يعرفه حنفى هى الطريقة أو العملية التى يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أى من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغى له أن يؤدي ، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو إستحقاق معين "ممتاز، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً"<sup>(١)</sup>.

ويعرفه عودة بأنه" العملية التى بموجبها قياس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة فى ضوء الإنجاز الفعلى للفرد وسلوكه وأدائه ومدى إستعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذى يقدمه،بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف فى طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذى يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".

وعليه من خلال هذا المفهوم فإن تقييم الأداء يشتمل الى النقاط التالية:

1 - جمع البيانات اللازمة التى تساهم فى تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلى.

2 - تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

3-تقرير مدى الإستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء<sup>(٢)</sup>.

ويعرفه عقيلى بأنه " نظام رسمى مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، وخلال فترات زمنية محدودة ومعروفة ، يجرى فى نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة ، وبشكل موضوعى دون تحيز ، لتجرى فى النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف فى أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً ، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التى يعمل بها والمجتمع عامة.

<sup>١</sup> - عبد الغفار حنفى ، السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد ، ط2 (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1996)، ص598.

<sup>٢</sup> - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد (ليبيا : الجامعة المفتوحة 1994) ، ص369.

ومن خلال التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية :

-قياس وتقييم الأداء ، عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية ، إذ يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر .

-عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .

-نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل : الترقية ، النقل ، الفصل ، المكافآت ، لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن .

-يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم لإعمالهم .

-القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها<sup>(١)</sup> .

ويعرف كامل بربر بأنه " عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة الى تحقيق الغايات التالية<sup>(٢)</sup> :

-تسهيل تنمية وتطوير الفرد .

-تحديد إمكانات الفرد المتوقع إستغلالها .

-المساعدة في تخطيط القوى العاملة .

-المساعدة في تحديد مكافآت الفرد .

<sup>١</sup> - عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية (عمان : مؤسسة زهران ، 1991 ) ، ص ص 166-167 .  
<sup>٢</sup> - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (الاسكندرية : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2000) ،

وكذلك تضيف خطاب بأنه "جزء من عملية الإدارة ومرتبطة بها ، والهدف منه مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة، وذلك بتوفير معلومات متجددة ودقيقة عن تقييم أداء فى كافة المجالات بالمنظمة، ومقارنته بالمعدلات المحددة ، والمساهمة فى إتخاذ قرارات لتصحيح مسار الأداء الفعلى بما يحقق الأهداف المحددة.

وكذلك هو " جزء من عملية الرقابة. فإذا كانت الرقابة هى عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لى تصل الى هدف محدد ، فإن تقييم الأداء هو أستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية وإتخاذ القرارات المصححة للأداء".

وبالتالى فإن تقييم الأداء هو عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهداف محددة من قبل.

ويمكن النظر الى تقييم الأداء من ناحيتين :

#### الناحية الأولى :

النظر اليه كنظام يرتبط ويتكامل مع نظام المعلومات الإدارية ونظام الإتصال الغرض منه ترشيد الإدارة فى إتخاذ القرارات.

#### الناحية الثانية :

النظر الى تقييم الأداء على أنه عملية إتخاذ القرارات المصححة للأداء بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق أهداف محددة.

وتقييم الأداء كنظام وكمعملية إتخاذ قرارات ليس معناه أنهما عمليتان منفصلتان بل هما عمليتان متكاملتان ، حيث أن فاعلية الإدارة فى إتخاذ القرارات تعتمد على فاعلية نظام المعلومات الإدارية.

وارتباط نظام التقييم بنظام المعلومات الإدارية يتضمن أن معلومات التقييم يتم إنتاجها لكافة المستويات الإدارية لترشيد الإدارة على مختلف المستويات فى إتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

### أهمية تقييم الأداء :-

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحى القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضيين أساسيين فى المنظمات ، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ، ونجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعى أو الفردى خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم فى العمل بهدف توفير الأساس الموضوعى لإتخاذ القرارات المتعلقة لسياسات الموارد البشرية فى المنظمة.

### أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :

#### 1- الروح المعنوية :

إن جو التقاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهدهم وطاقتهم فى تأديتهم لإعمالهم هي موضوع تقدير وإهتمام من قبل الادارة.

والروح المعنوية هي ذلك الإستعداد الوجدانى نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.

#### 2- إشعار العاملين بمسئولياتهم :

عندما يشعر الفرد أن أداءه موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليه إتخاذ قرارات هامة على مستقبله فى العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً.

<sup>١</sup> - عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 401-402 .



### 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تتضمن الغدارة عند إستخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل. كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما إن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوى الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج.

### 4- الرقابة على الرؤساء :

أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

### 5- إستمرار الرقابة والإشراف :

أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ، ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر ، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم بإستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

### 6- تقييم سياسات الإختيار والتدريب :

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين.

يشير مستوى تقييم الأداء لصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل<sup>(١)</sup>.

ويضيف محمد الطعمانة لما سبق الأتى<sup>(٢)</sup>:-

- 1- يساعد عملية التقييم الأداء في التحقق من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.
- 2- أن عملية تقييم الأداء تشجع بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- 3- أن عملية تقييم الاداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في إستغلال الشركة لمواردها المتاحة.
- 4- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام الشركة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق إنتاج بأقل تكلفة ، ومن ثم هذا يزيد من القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومى.
- 5- أن تقييم الأداء يحسن من عملية الاتصالات سواءاً كانت داخلية بين العاملين أو خارجية بين الشركة وعملائها المتعاملين.

وكذلك يساعد التقييم :

- 1- التخطيط لتقييم الأداء في المنظمة ، وهيئتها الإدارية ، والبرامج والخدمات والنشاطات.
- 2- الفاعلية : حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم 'نجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.
- 3- التأثير : حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوه منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.
- 4- يساعد المنظمة في إدارة البرامج اى البرامج التي يستجيب لها المجتمع.

<sup>١</sup> - محمد مصطفى محمود ، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات (القاهرة : المؤلف 2012)، ص ص 32-35.  
<sup>٢</sup> - محمد الطعمانة ، معايير قياس الأداء الحكومى وطرق استنباطها ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008م، ص 402.

## أهداف عملية تقييم الأداء:-

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،  
والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية :-

### 1/ الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى  
المنظمة ما يلي:

-تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات  
العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً،  
لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأى تغيير فى إستراتيجية المنظمة<sup>(١)</sup>.

-تحسين المحيط الإجتماعى للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش فى  
المنظمة ، وتحسين علاقات العمل بها " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هى وسيلة تنمية وزيادة  
الإنسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة ، الأمر الذى يصعب تحقيقه غالباً فى المنظمات ذات الثقافة  
التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية"<sup>(٢)</sup>.

-يساعد النظام الموضوعى لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكى يقوم الرئيس  
بتقييم مرؤوسيه على اساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء  
العاملين ، ونقاط القوة والضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية فى المنظمة.

تحديد تكاليف العمل الإنسانى ، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق  
الربط بين العائد والتكلفة.

<sup>١</sup> - محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجى (عمان : دار وائل للنشر 2003) ص 139

<sup>٢</sup> -BesseyEre des HorHes,gerer les ressources humaines dons l'entreprise:concept et outil, Edition d'organisation, paris,1992,p.111.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته<sup>(١)</sup>.

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقى وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة .... الخ)<sup>(٢)</sup>.

-توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

-المساعدة فى قياس الكفاءة الإنتاجية.

## 2/الأهداف على مستوى العاملين :

-تتمية الاحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذى يجعلهم يجتهدون فى العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

-مقياس لإدائهم "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً فى العديد من أنظمة التقييم الموجودة فى العديد من المنظمات ، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف المنظمة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) أو مقارنة بميزات عامة فى حالة التقييم النقطة المحض"<sup>(٣)</sup>.

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم، حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات قدرات العاملين بشكل أفضل فى المستقبل، خاصة وأن "مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة فى المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها"<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> - سالم مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي (عمان :عالم الكتب الحديث ، 2002 ) ، ص105 .  
<sup>٢</sup> - Pasclal Noferi,Gestion des ressources humaines et com petite de l'enter.prise,Ed Uimm, Paris ,1987 , p.63 .

<sup>٣</sup> -Besseyere des Hortes,op,cit,p.111.

<sup>٤</sup> - JacquEline(b)Martin(m),lu fonction ressources humaines,Edition dumod.Paris,2004,p.23.

-إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

### 3/ الأهداف على مستوى المديرين :

-تتمية قدرات المديرين فى مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الإتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، وتمتية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>(١)</sup>.

-التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمى وموضوعى.

وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هى العملية التى يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة الى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة.

ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية :

-جذب الموارد البشرية الجيدة الى المنظمة ، فهى شبه نوعية المنتج فى إدارة الإنتاج ، وأسلوب الدعاية والترويج فى إدارة التسويق.

-الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التى تستهدف المنظمة<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2003 م) ، ص 295 .  
<sup>٢</sup> -الهيئى خالد عبدالرحمن ، إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار وائل للنشر والطباعة 2003م) ، ص 202.

## المبحث الثانى

### تعريف إدارة الأداء

يقول روبرت باكال فى إدارة الأداء بأنها:

-تعنى إنشاء العلاقات وضمان التواصل الفعال، التركيز على ما تحتاجه الشركة والمديرون والموظفون من أجل النجاح.

-هى إستثمار مستقبلى ، بحيث يصبح كل ما عليك فقط هو أن تترك الموظفون يقومون بعملهم.

-هى عملية تواصل مستمر يتم تنفيذها بالإشتراك بين المدير والموظفين العاملين معه.

-عملية تستمر على مدار العام وليست مقصورة على جلسات تقييم الأداء فقط ، بل تتعلق بكيفية منع وحل المشكلات.

-تهتم بالأفراد والتواصل ، والحوار، والعمل معاً، ولا تهتم بالنماذج أو إجبار الموظفين على الإنتاج.

-تعنى مساعدة الموظفين على فهم ما يجب عليهم القيام به ، وفى نفس الوقت تمكينهم وإعطائهم الصلاحيات لإتخاذ القرارات اليومية فى العمل<sup>(١)</sup>.

كما أنه يعتبر إدارة الأداء بأنها :

-عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف الى التوصل الى توقعات وفهم واضحين بخصوص :

-واجبات العمل الاساسية التى يتوقع من الموظف تأديتها.

-كيف يسهم عمل الموظف فى تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>١</sup> روبرت باكال ، " كيف تدير الأداء" ( د.م : ترجمة ونشر مكتبة جرير 2008م) ، ص.د.ص.

-ماذا يعنى "إتقان العمل" بعبارات محددة.

-كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالى للموظف وتحسينه والبناء عليه.

-كيف سيجرى تقييم أداء العمل.

-ما هى العقبات التى تعترض الأداء ، وكيفية التغلب عليها.

يتم تطبيق إدارة الأداء مع الموظف لأنها تعود بالفائدة عليه ، وعلى المدير ، وعلى المؤسسة ، وأفضل ما تكون عليه هذه العملية عندما تتم بصورة تعاونية مشتركة.

-وسيلة للحد من الأداء الهزيل ، وللعمل سوياً لتحسين الأداء.

-عبارة عن تواصل مستمر فى إتجاهين بين مدير الأداء(المشرف أو المدير) وأحد أفراد طاقم العمل ، وهى تتطوى على الحديث والاستماع ، وعلى تعلم كلا الطرفين تطورهما<sup>(١)</sup>.

تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم الأداء الفردى والجماعى ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها<sup>(٢)</sup>.

يعد تقييم الأداء عملية تخمين ، تلخيص ، وتطوير أداء الموظف فى عمله<sup>(٣)</sup>.

إجراء هام يتعلق بالحصول على نتائج وعلى أفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتطوير وتدريب الموظفين للوصول الى إستخدام أمثل لكامل طاقاتهم وإمكاناتهم وتوجيهها لصالح العمل وكذلك زيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم فى القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف وغايات المؤسسة وتفعيل دورهم فى تحقيق أهدافها.

<sup>١</sup> - روبرت باكال ، موسى يونس ، "تقييم الأداء"(عمان : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999 ) ، ص ص 25-27.

<sup>٢</sup> - [www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=17.992.15.4.2014](http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=17.992.15.4.2014).

<sup>٣</sup> - [www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=857..15.4.2014](http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=857..15.4.2014).

فإدارة الأداء تجعلك تصل الى عمق المؤسسة ، ويجب أن تعكس وتدعم ثقافة وإستراتيجيات وأسلوب المؤسسة<sup>(١)</sup>.

هو نظام رسمى يصمم لتقويم التقييم المستمر بين الموظف والمدير بدلاً من إتباع التقييم السنوى ، وتوضع معايير الأداء لكل وظيفة مع توجيه الموظفين للوصول الى هذه المعايير أو التفوق عليها بإستخدام التقييم المستمر<sup>(٢)</sup>.

يعرف البعض إدارة الأداء كوحدة متكاملة تشمل :

\*إدارة الأداء هي عملية إتصال مستمرة تتضمن كلاً من مدير الأداء والموظف فى :

1-التعرف ووصف وظائف العمل المهمة ومقاربتها الى المهمة وأهداف المنظمة.

2-تطوير معايير أداء مناسبة وواقعية.

3-إعطاء وتسلم التغذية الراجعة حول الكفاءة.

4-كتابة وإرسال تقييم أداء بناء.

5-التخطيط للدراسة وتطوير الفرص لدعم وتحسين أو بناء أداء الموظف.

\*الموظف... هو الشخص الذى تتم إدارة كفاءته.

\*معايير الأداء... وهى تصريحات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية عمل ما بشكل جيد.

\*إعلام الأداء... وهى عملية تقييم ، وتلخيص وتطوير كفاءة عمل الموظف.

\*دائرة المصادر البشرية... هى دائرة المصادر البشرية فى داخل نطاق الدائرة.

\*المرشد المختص... هو مدير الأداء وهو رسمياً المرشد المعين من قبل المنظمة.

<sup>١</sup> - [www.syeajobfair.com/lecturese/ar-7-13.ppt#269,1.15.4.2.14](http://www.syeajobfair.com/lecturese/ar-7-13.ppt#269,1.15.4.2.14).

<sup>٢</sup> - سلسلة المتميزون الإدارية،"تقييم الأداء"(بيروت :مكتبة لبنان ناشرون، 2007 ) ، ص 281



## نطاق عملية إدارة الأداء :

\*تأسيس مهمات عمل محددة.

\*كتابة وصفة العمل والمسؤولية لتطوير إستراتيجية أولية وتطبيق معايير الأداء.

\*مناقشة أداء العمل مع الموظفين وتزويد التغذية الراجعة بالتحسين والتطوير اللازمين.

\*وضع تقييم الأداء السنوى.

\*تخطيط لأداء متطور وأهداف متطورة للعاملين.

\*التعريف ووصف وظائف العمل المهمة للموظفين بالإضافة الى مهمة المنظمة.

\*التعرف وتعريف الإستراتيجيات الأولية الملائمة لوظائف الموظفين المهمة والتي تدعم أهداف المنظمة.

\*تطوير معايير مناسبة للأداء وواقعية.

\*تقديم وإستلام تغذية راجعة سلوكية مساعدة حول الأداء.

\*التخطيط للدراسة وتطوير الفرص للدعم وتحسين أو بناء لعملية الأداء الحالية<sup>(1)</sup>.

## أهداف إدارة الأداء:

ويتمثل الهدف العام لإدارة الأداء هو ضمان عمل المنظمة وبكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والأدارات والفرق والموظفين ، وما الى ذلك) معاً فى الطريقة الأمثل لتحقيق النتائج المرجوه من جانب المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى محمود ، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات (الفاخرة : المؤلف ، 2012 ) ، ص ص 92-93 .

لأن إدارة الأداء تسعى الى تحقيق أفضل النتائج ، والمواعمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمنظمة ، أى تركيز إدارة الأداء فى داخل المنظمة (سواء كان على إدارة هذه العملية ، والموظفين...الخ) ينبغى أن يؤثر فى نهاية المطاف على التنظيم العام لإدارة الأداء أيضاً<sup>(١)</sup>.

وتشمل أهداف إدارة الأداء :

- وضع نظام للمعلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطى قبل أن يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية فى الشكل الصحيح فى المنظمات.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية إختيار القيادات وتفويض المساعدين<sup>(٢)</sup>.

### أهداف تقييم إدارة الأداء :

- تقويم سياسة الإختيار والإنتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية والتدرج والمسار الوظيفى.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.

<sup>١</sup> - Carter Mc Namara, MBA, PHD, Authenticity consulting, LLC, Basic Guide to program Evaluation, copyright 1997-2008

<sup>٢</sup> - [www.ngoce.org/trainingskills.htm](http://www.ngoce.org/trainingskills.htm).15.4.2.14

-كشف نقاط الضعف والقصور فى مهارات الإتصال.

-مساعدة الموارد البشرية فى التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقديم فى أدائها<sup>(١)</sup>.

أساسيات نظم التقييم فى إدارة الأداء :

تقييم الأداء يعتمد على :

**الأهداف :**

يحدد الهدف "ماذا" مطلوب إنجازه فى فترة محددة ضمن مسار العمل ، يجب أن يركز الهدف على تطوير وتحسين الأمور التى من الواجب القيام بها بشكل أفضل من السنة السابقة ، هو ليس:

-الوظيفة نفسها.

-مهمة محددة.

-عمل روتينى.

**الكفاءات :**

هى السلوكيات الأساسية (الدرجة) المتوقعة والمطلوبة لإنجاز العمل بشكل جيد ، توضح الأهداف "ماذا" مطلوب أن ينجز وتحدد الكفاءات "كيف" يتم إنجاز الأهداف ، ومن الممكن تطوير الكفاءات من خلال الوقت<sup>(٢)</sup>.

الخطوات الأساسية :

ولبلوغ الهدف يتطلب العديد من الأنشطة ، بما فى ذلك تحديد وترتيب الأولويات من النتائج المرجوه ، ووضع الوسائل لقياس التقدم نحو تلك النتائج ، ووضع المعايير لتقييم مدى تحقيق النتائج وتتبع

<sup>١</sup> -www.tdLNL.net/vb/showthread.php?t=17.992.15.4.2.14.

<sup>٢</sup> - www.syeajobfair.com/lectures/ar.15.4.2.14.

وقياس التقدم المحرز نحو النتائج ، وتبادل الآراء بين المشاركين واستعراض التقدم المحرز بصورة دورية لتعزيز الأنشطة التي تحقق النتائج والتدخل لتحسين التقدم عند الحاجة<sup>(١)</sup>.

علماً بأن هذه الأنشطة العامة الى حد ما مشابه للنهج الرئيسى فى العديد من المنظمات مثل التخطيط الإستراتيجى ، الإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة... الخ.

الخطوات النمطية فى عملية إدارة الأداء تشمل بعض أو كل من الخطوات التالية ، سواء فى إدارة أداء المؤسسات ، والنظم الفرعية ، والعمليات التى تحدث فى سياق واسع للعديد من الأنشطة الرامية الى تحسين الأداء فى المنظمة ، على سبيل المثال ، مثل أنشطة تطوير الإدارة والتخطيط وتنظيم وتنسيق الأنشطة.

-إستعراض أهداف المنظمة لربط نتائج المنظمة المفضلة فى وحدات الأداء ، والتى تشمل الكمية والنوعية والتكلفة.

-تحديد النتائج المرجوة فى مجال التوجيه ، والتركيز على النتائج المطلوبة من جانب مجالات أخرى (مثل الحاجة الى الخدمات من قبل العملاء داخلية وخارجية).

-ضمان النتائج المرجوة التى تساهم بشكل مباشر فى نتائج المنظمة.

-الوزن ، أو تحديد الأولويات فى النتائج المرجوة.

-تحديد المستوى الأول لإتخاذ التدابير الخاصة لكل من المستوى الأول للتدابير إذ لزم الأمر.

-تحديد المعايير لتقييم مدى تحقيق النتائج المرجوة (دون التوقعات ، يلبى التوقعات ، وبفوق التوقعات).

-وثيقة خطة الأداء ، بما فيها النتائج المرجوة ، والتدابير والقياس والمعايير.

-إجراء عمليات المراقبة والقياسات لتتبع الأداء.

<sup>١</sup> - CarterMcNamara,MBA,PHD,Authenticityconsulting,LLC,BasicGuide to program Evaluation ,copyright 1997-2008.

-التبادل المستمر للتغذية العكسية حول الأداء.

-إجراء تقييم الأداء (التي تسمى أحياناً إستعراض الأداء).

إلي	←	من
عملية مستمرة	←	حدث سنوى
التقييم والتطوير	←	مجرد تقييم
اهداف محددة	←	اهداف سطحية
تقييم محدد للسلوك	←	تقييم سطحي للشخصية
ارتباط وثيق بخطة العمل	←	ارتباط هش بدورة العمل
تحديد الأدوار بشكل واضح	←	عدم وضوح الأدوار الأساسية

المصدر: محمد جودت ناصر، تقييم الأداء فى الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2009، ص 53 .

إذا كان الأداء يلبي معيار الأداء المطلوب ، يتم عندئذ المكافأة نتيجة الأداء (طبيعة المكافأة تعتمد على الموقف العملى ).

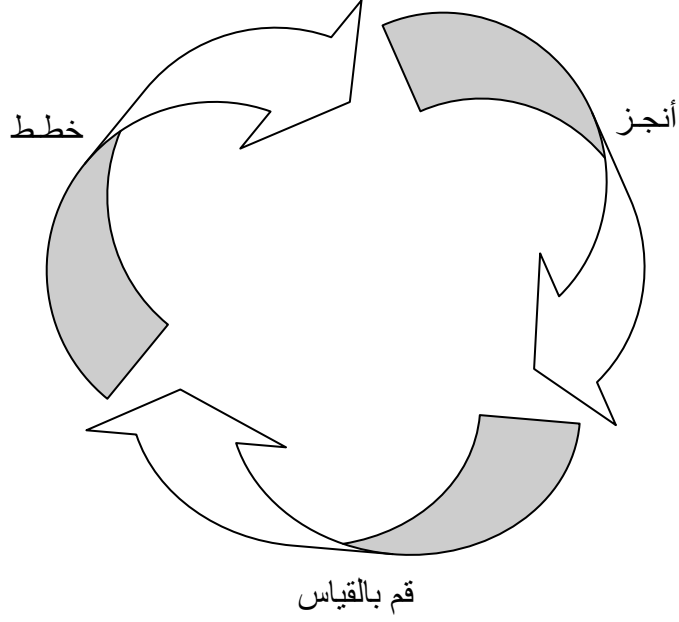
-إذا كان الأداء لا يستوفى معايير الأداء المطلوب ، يتم عندئذ تطوير خطة الأداء ومعالجة فجوة الأداء (عدم كفاية الأداء لا تدل دائماً على المشكلة ، بل قد تكون معايير الأداء غير واقعية ، أو قد تكون نتيجة عدم كفاية الموارد ، أو تكون الإستراتيجيات أو التنظيم أو وسيلة تحقيق الأهداف على مستوى عال أوغير واقعية أو بدون موارد كافية).

مهما كبر حجم المؤسسة فإن الأداء يبدأ من الأفراد ، ومن ثم ينساب الأداء الفردى الى الفرق والأقسام ووحدات العمل وأخيراً الى كل مؤسسة ، ولهذا لا بد من تقييم كل فرد وإدارة أداؤه<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> -www.syeajobfair.com/lectures/ar.15.4.2.14.

## الشكل (1/2) يوضح دورة تقييم الأداء:

فى دورة تقييم الأداء نضع خططنا وفق إمكانياتنا المادية والبشرية ثم نقوم بتنفيذ الخطط ، ثم نقارن بما هو مخطط بما تم تنفيذه.



المصدر: إعداد الباحث 2014م.

### عناصر إدارة الأداء :

1/تخطيط الأداء ويتضمن :

-تحديد الأهداف. -تحليل الأداء الحالى.

-تحديد الأداء المطلوب -تحليل المعايير.

2/تنظيم الأداء ويتضمن :

-المسؤوليات والمهام.

-قنوات الإتصال.

- اللوائح والقوانين<sup>(١)</sup>.

3/ توجيه الأداء ويتضمن :

- تبسيط الإجراءات.

- الإرشاد.

- التغذية العكسية.

- تصحيح الأخطاء.

- ملاحظة التقدم.

4/ تقييم الأداء ويتضمن :

- القوة والضعف والقصور فى الأداء.

- المهارات المتوفرة.

- المهارات المستهدفة.

- العدالة والرضا.

- بيانات إتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد.

- مراقبة وتوثيق الأداء.

- مكافأة السلوك الإيجابى والتقدم نحو الأهداف.

- الوصول الى تحسين أداء الأفراد والمنظمة<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> -www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=17.992.14.5.2.14.

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق.

## معايير إدارة الأداء :

معايير الأداء هي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد ، وتتطور معايير الكفاءة مع تطور الموظفين متى كان ذلك ممكناً ، وتزودنا معايير الأداء بمؤشرات التقييم بينما يقدم الوصف الوظيفي المهام التي يجب عملها.

ويعرف معايير الأداء مدى جودة كل وظيفة أو مهمة يجب أداؤها من أجل تحقيق التوقعات أو التفوق عليها.

### يجب أن تكون المعايير :-

-واقعية : أى يمكن تحقيقها وثابتة أمام ما يتطلبه تنفيذ العمل ، وتقدم معايير الأداء الحد الأدنى المقبول لأداء جميع الموظفين فى كل الوظائف.

-محددة : يجب أن تدل المعايير الموظف الى طبيعة عمله والنتائج الواجب تحقيقها.

-واضحة ومفهومة : يتم تقييم الموظفين على أساس معايير العمل ، لذلك يجب أن تكون لغة المعايير من لغة العمل.

-الأهداف التنظيمية : ترتبط معايير أداء الأفراد (فريق العمل) بأهداف المنظمة ويجب أن تتماشى معها.

-حركية : من حيث كونها أهداف تنظيمية ، يجب تنمية المعايير بشكل تتوافق مع تكنولوجيا العمليات وتطور الخبرات.

-الكفاءة : يمكن أن تقاس وفقاً للوقت المحدد ، التكلفة والكمية والنوعية.

-مبينة على المعلومات المقاسة والثابتة والملاحظات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> -www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=17.992.15.4.2.14.



ولتطوير معايير الأداء ، يتم من خلال أحد المناهج التالية :

\***المنهج المباشر** : يتم من خلال الإستعانة بإستشارة الإدارة وشؤون الموظفين ، ووضع المعايير بالمشاركة مع الموظفين وذلك بالتناسب مع معلوماتهم.

\***المنهج المشترك** : حيث يشارك الموظفون فى تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم إلا أن للمنهج المشترك فوائد مهمة ، فكل من الموظف والمدير يقدم معلومات قيمة للعملية وتكون النتيجة قيمة ويدعمها كل شخص يشارك فيها<sup>(١)</sup>.

عندما يتم تطوير المعايير بالإشتراك مع الموظفين فإنه من المحتمل أن تصبح المعايير:

-مناسبة لمتطلبات الوظيفة.

-تعكس واقع مضمون العمل وشروطه.

-يفهمها الموظف ومدير الأداء.

-يقبلها الموظف ومدير الأداء.

-الفهم الأحسن يؤدي الى الأداء الأفضل<sup>(٢)</sup>.

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :-

-إستخدام تقانة العصف الذهنى والتفكير الإبداعى.

-ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.

-وضع أولويات ضمن الأولويات.

-إستخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية فى صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.

<sup>١</sup> -www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=857..15.4.2.14.

<sup>٢</sup> -www.ngoce.org/trainingskills.htm.15.4.2.14.

-مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها فى قياس أداء العمل.

-مناقشة المعايير مع المديرين.

ويشير معيار الأداء الى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التى يتوقع أن يصل إليها المدير الذى يؤدي عمله المطلوب<sup>(١)</sup>.

وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلى المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التى يتمكنوا من خلالها من الوصول الى أفضل أداء والتعرف فى نفس الوقت على الأغراض أو القصور فى الأداء فور حدوثه<sup>(٢)</sup>.

وهنا يجب أن تكون ملاحظة الأداء وتوفير التغذية الراجعة حوله عملاً روتينياً لعملية إدارة الأداء.

### تحليل الأداء :

أن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ، ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :-

-أسلوب العلاج التشخيصى.

-أسلوب العلاج السريع.

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر لديه عدة شروط أهمها:-

1- أن يكون ذا كفاءة عالية فى العملية التى يؤديها الفريق.

<sup>١</sup> -www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=857..15.4.2.14.

<sup>٢</sup> -www.ngoce.org/trainingskills.htm.15.4.2.14.

- 2- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
  - 3- خلق الثقة والمصداقية لمواجهة البحث عن الحل لأفضل.
  - 4- القدرات التنظيمية.
  - 5- الكاريزما القيادية للمدير.
  - 6- الشجاعة المناسبة.
  - 7- القدرة على الأبداع والإبتكار لوضع حلول مناسبة.
  - 8- القدرة على تيسر الأشياء<sup>(١)</sup>.
- تقييم نظام إدارة الأداء فى المنظمة :

إذا قررت أى منظمة الإلتزام بإدارة أداء عالية الجودة ، تكون هذه المنظمة قد خصصت إستثمارات مهمة مثل الوقت والجهد والمصادر لهذا النظام ، كأى نظام اخر يطبق فى المنظمة فإنه من المهم أن يتم تقييمه بشكل دورى ، فيجب عمل مراجعة سنوية لنظام إدارة الأداء بحيث تضمن بأن هذا النظام متوافق مع إستراتيجية وثقافة العمل<sup>(٢)</sup>.

### مقاييس تقييم نظام إدارة الأداء فى المنظمة :

كل ما تحتاجه تحديد كمية يمكن قياسها على نحو ما ، وإذا كان أعلى من ذلك لا يمكن قياسها على الإطلاق ، والذي لا يمكن قياسه ، لا يمكن إدارته.

<sup>١</sup> -www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=11921.15.4.2.14

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق.

## شكل (2/2) يوضح مقاييس المنظمة

	يعكس نظام إدارة الأداء فى المنظمة رسالة ورؤية المنظمة ،ويعكس الثقافة المطلوبة فيها.
	يحصل نظام إدارة الأداء على دعم ومشاركة فعالة من الإدارة العليا والمدير التنفيذى.
	إستراتيجية المنظمة واضحة ، وكذلك موجهاً العمل الرئيسية والمقاييس المستعملة لمتابعتها.
	يعرف المدراء كيف ينشرون أهداف المنظمة على كل مستوياتها، بحيث يضمن أن تلك الأهداف مرتبطة عملياً بأهداف الموظف الفردية.
	أهداف الأفراد مرتبطة فعلاً بموجهات العمل الرئيسية، ويوجد تواصل متبادل وفعال واضح.
	تميز عملية تقييم الأداء بين الأبعاد السلوكية الجديرة بالملاحظة وتكرار
	يعالج نظام إدارة الأداء التغذية الراجعة من مصادر متعددة.
	يضع نظام إدارة الأداء معايير واضحة للأداء ومكافأة ذوى الأداء العالى، وذوى الأداء القوى، وذوى الأداء الهامشى من خلال السيناريوهات التالية: الزيادات السنوية، الحوافز السنوية، الحوافز طويلة المدى، الترقيات.
	يقدم نظام إدارة الأداء برنامج تدريبى شامل ومستمر : للمدراء الذين يقومون بتقييمات الأداء، للأفراد الذين يتم تقييمهم.
	يقدم نظام إدارة الأداء خدمة دعم إضافية للمدراء والموظفين لتطوير المهنة والإحتراف.
	القدرة على حساب وبدقة العائد من الإستثمار فى نظام إدارة الأداء.
	إن التقنية الحالية الموجودة تدعم أهداف نظام إدارة الأداء (مثل :تبادل المعلومات مع الموارد البشرية وتطبيقات عمل آخر مثل الأجور والتدريب والتطوير والقوى العاملة، وخطط التعاقب.
	إن نظام إدارة الأداء قادر على تحليل فوري لبيانات الأداء وذلك لتحديد الإتجاهات فيما يتعلق فى : الإختلاف فى الأداء، الإختلاف فى الأجور، فجوات الأداء ، إحتياجات التطوير.

المصدر: محمد جودت ناصر، تقييم الأداء فى الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة

دكتوراة غير منشورة، 2009، جامعة St.Clements، ص ص 58،59

## تحسين الأداء :

هى عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل ، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن ، وهى العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالى والنتائج المرغوب فيها.

وهى أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها بإستمرار لتلبية إحتياجات متلقى الخدمة ، والتي تهدف لإنقاص الإختلافات فى الأداء أو الإختلافات عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة ، ويتضمن ذلك :-

1-قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير .

2-إتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.

3-مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

وهى الدراسة المستمرة التى تهدف الى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة إحتتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق إحتياجات الزبائن والمنفعين بالخدمة.

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء فى كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التى تساعد على بناء أداء رفيع المستوى ، وعملية التطوير الدائم تسمى "كايتسين" باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمة "كاى" ومعناها التغيير وكلمة "تسين" ومعناها حسن أو للأحسن. ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءاً مكماً لعملهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عبدالعزيز حبيب الله نياز، "جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملى"(الرياض : د.ن، 1425هـ)، ص 361.

وإذا نظرنا الى الإدارات التي يكون ما يعنيها التطوير الدائم ، فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد ، ويطبق هذا على المؤسسة ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير<sup>(١)</sup>.

### خطوات تحسين الأداء :

يجب تتبع الخطوات التالية ووضع الإجابات والحلول لها<sup>(٢)</sup> :-

-ما المشكلة؟

-من المرتبط بالمشكلة؟

-ما الذي يجرى الآن؟

-ما الذي تريد أن يحدث؟

-ما هي نتيجة القصور في الأداء؟

-ما هة الأسباب والحلول الممكنة؟

-ما هي خطة العمل؟

الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم :

1-صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للأخرين.

2-تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم(إستراتيجية العمل).

3-تعيين عضو من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولى الأمر.

4-تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة الى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير.

<sup>١</sup> - ميشيل أرمسترونج، "كيف تكون أكثر نجاحاً" (د.م : مكتبة جريير للترجمة والنشر والتوزيع ، 2001 )، ص ص 59-62 .  
<sup>٢</sup> -www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=17.992.15.4.2.14.

5- توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.

6- توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات.

7- تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.

8- تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.

9- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها.

10- توخى البساطة ، تجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

ويمكن أيضاً تنمية ثقافة العاملين عن التطوير الدائم للتنظيم إذا تم تشجيع المؤسسة على أن تقوم بدور المؤسسة التعليمية التي تقوم بتنفيذ سياسات التطوير الدائم.

ويوضح لنا تشارلز هاندى : أن المؤسسة التعليمية يمكن أو يجب أن تعنى بشيئين : أولهما المؤسسة التي تعلم وثانيهما المؤسسة التي تشجع العاملين بها على التعلم.

وتتحد أهمية التعلم بما أسماه الآن مامفورد "التعلم الحدتي" أي التعلم الذي يؤسس على الأحداث اليومية التي تحدث في الحياة العملية اليومية للفرد ، وإدارة الأداء عملية يمكن عن طريقها تنظيم "التعلم الحدتي" الذي يساعد على مراجعة الإنجازات على الأهداف المتفق عليها وتحليل السلوكيات التي أسهمت في تحقيق هذه الإنجازات أو عدم تحقيقها<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - ميشيل أرمسترونج ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59-62 .

## لماذا يحاول الكثيرون تفادى إدارة الأداء؟

ولعل الأكثر أهمية هو أن نعرف لماذا لا يضع الموظفون ثقته في هذه العملية ، أو يمتلكهم الخوف منها ، وإذا كنا سنقيم علاقات الشراكة لتحسين الأداء ، فيلزمنا أن نعرف لماذا يشعر الناس بعدم الإرتياح ، وماذا يسعنا أن نفعل حيال ذلك.

### مقاومة المدراء :-

بعض الأسباب التي يوردها المدراء عادة لتفادى إدارة الأداء :

#### 1-النماذج والإجراءات التي تلتزم بها المنظمة :

النماذج والإجراءات التي تلتزم بها المنظمة ليس لها أى معنى ، فما هى إلا كم هائل من العمل الكتابى عديم الجدوى ، حيث تصر الكثير من المنظمات على التزام مدرائها بأسلوب وجدول محددين وبمجموعة من النماذج لا تناسب كافة المواقف والأوضاع ، فليس هنالك نظام إدارة أداء خال من العيوب مطلقاً ، وعندما تركز على إدارة الأداء كوسيلة للتواصل وتأسيس العلاقات ، فعندها يصبح الشكل الفعلى لطريقة نقل المعلومات أقل أهمية.

#### 2-عدم وجود الوقت الكافى لهذه الأعمال :

إن إدارة الأداء تحتاج للوقت ، ولكن عندما يتخذ المدراء حجة "عدم توفر الوقت الكافى لعمل ذلك" ، فلأنهم يجهلون على الأغلب ما يمكن أن تقدمه لهم إدارة الأداء.

وهنالك مفهوم خاطى ولكنه شائع ، بخصوص هذه العملية ، مفاده أنها تدور حول النقاش بعد وقوع الحدث ، وأن القصد منها رصد الأخطاء والأداء الهزيل بعد حصولهما ولكن ليس هذا هو جوهر إدارة الأداء ، فهى لا تعنى بالتفتيش أو البحث فيما حصل لتوجيه اللوم لجهة معينة فقط. وإنما تعنى بالحيولة دون حدوث المشكلات وتحديد معوقات النجاح قبل أن تصبح مكلفة وهذا يعنى أن بوسع إدارة الأداء التوفير من الوقت المخصص لعملية إدارة الأداء.



فعندما لا يكون مدى الموظفين رؤية واضحة لما يتوقع منهم القيام به ، ومتى ، وبأى مستوى من الإلتقان ، فإنهم يميلون لإشراك مدرائهم فى مسائل كان بإستطاعتهم التعامل معها بأنفسهم، أو أنهم يرتكبون الأخطاء لأنهم يظنون أنهم يعرفون ما يفعلون وهم فى حقيقة الأمر لا يعرفون، وعندما يتخذ الموظفون قرارات غير ملائمة ، فأنهم يتسببون بتطايير الشرر أو ما يشبه حرائق الغابات ، مما يستدعى تدخل الإدارة ، وهذه المرحلة التى تستنفذ الكثير من وقت الإدارة فإن إدارة الأداء هى إستثمار للوقت بطريقة مباشرة للحيلولة دون وقوع مشكلات ، وإتاحة المجال للعمل.

### 3-الخشية من المواجهة والدخول فى جدال مع الموظفين :

مما يشير لإجتماعية تأزم الموقف ، لكنه ليس مقياساً ، للإسباب التالية:

-عندما يرى الموظفون أن عملية إدارة الأداء قد صممت لمساعدتهما بدلاً من إلقاء اللوم عليهم ، فسيكونون على الأرجح منفتحين ومتعاونين.

-لا يجب أن تكون مناقشة الأداء حكراً على المدير ، الذى يطلق أحكامه على الموظفين ، بل يجب تشجيع هؤلاء على تقييم أنفسهم ، وعلى المدير والموظف تبادل وجهات النظر حول الأداء، فغالباً ما يكون الموظفون أكثر إنتقاداً لعملهم من المدير.

-إذا نظر المدراء لإدارة الأداء كشئ يعملونه للموظفين ، فعندما تصبح المواجهة أمراً لا مناص منه ، أما إذا اعتبروها نوعاً من المشاركة ، فإن ذلك يحد من تلك المواجهة.

### 4-إدارة الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل :

وإنما تتناول الإنجازات والنجاحات والتحسين علماً أن التركيز على هذه الأمور يحد من المواجهة ، وذلك لأن المدير والموظف ليسا على طرفى نقيض.

### 5-تفادى التعامل مع مشكلة ماضى تتفاقم :

عندما تظهر المواجهة أو تتأزم ، فمرد ذلك عادة الى تفادى المدراء التعامل مع مشكلة ماضى تتفاقم ، إذ أن التعرف المبكر على المشكلات يساعد كثيراً فى حلها.

هذا ويعد قلق المدراء من المواجهة امراً مفهوماً ، فإن ذلك الخوف يرجع عادة لإعتبارهم أن إدارة الأداء وسيلة للمواجهة ، صحيح أن الأمور قد تتطور أحياناً على نحو غير محبب ، ولكن إذا قمت بتوفير الجو الملائم ، وإستخدمت بعض مهارات العلاقة بين الأشخاص ، فسوف تقلل على الأغلب من الخلاف والمواجهة.

#### 6- مشكلة تقديم التغذية الإسترجاعية (المرتدة) للموظفين والمراقبة :

وهنا يقول روبرت باكال : "وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للتواجد معهم ومراقبة ما يقومون به يومياً ، فأنت لا تستطيع الوقوف هنالك ومراقبتهم ، لأنه ليس لديك الوقت الكافي ولأنك ستدفعهم بذلك الى الجنون" (1).

ويستطرد قائلاً : "لذا أجعل كل موظف خبيراً بشأن عمله وأدائه ، إلا أن دورك فى معظم الأحوال لا يتمثل بإطلاق الأحكام عليهم ، وإنما بمساعدتهم على تقييم عملهم بأنفسهم فليست بحاجة للمراقبة طوال الوقت ، ولا الحصول على كافة الإجابات ، بل إنك سوف تعمل سوياً مع كل واحد من الموظفين للتوصل الى تلك الإجابات".

#### مقاومة الموظفين :

إن المدراء هم موظفون أيضاً ، لذلك فهم يعرفوا مسبقاً بعض الأسباب التى شعر الموظفين بعدم الإرتياح تجاه إدارة الأداء ، وذلك لأنهم مروا بنفس الظروف أيضاً.

وكمدير ، فأنت مسؤول عن جعل موظفيك يشعرون براحة أكثر تجاه هذه العملية ، وعليه فما الذى يشعر الموظفين بعدم الإرتياح؟ فكر فيما يلى :

1- معظم الموظفين تعرضوا لتجارب إدارة أداء هزيلة ، وربما مع مدراء آخرين.

2- ما من أحد يحب التعرض للإنتقاد ، ولعل الموظفين قد مروا بمواقف ، حيث لم يعطهم مدراؤهم أية تغذية إسترجاعية حتى جاء موعد المراجعة السنوية ، ثم أنهالوا عليهم بالنقد واللوم ، وهذا ما يدفعهم للشعور بالضيق.

<sup>1</sup> - روبرت باكال ، موسى يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44-38 .

3- عندما لا يعرف الموظفون ما هو الشئ المتوقع ينتابهم شعور بالرغبة ، وإذا كان الحال كذلك ، فهذا قد يدفعهم أيضاً لإتخاذ موقف عدوانى أو دفاعى.

4- لا يدركون الموظفون غالباً ما هو القصد من إدارة الأداء ، أو لا ينظرون لها بإعتبارها شيئاً فيه فائدتهم.

### تطور نظريات الأداء فى الإدارة :

عرفت الإدارة تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل على تنمية هيكل معرفى للإدارة يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنظمات الصناعية.

وفيما يلى نستعرض بعض نظريات الإدارة التى تفسر الأداء الوظيفى من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها.

### نظرية الإدارة العلمية :

يعد المهندس الأمريكى " فريدريك تايلور " أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التى نشأت خلال الفترة ما بين 1900-1920م. وقد أجرى الكثير من الأبحاث والتجارب فى العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج تبين إن هنالك نسبة مئوية كبيرة من الموارد المادية والبشرية تذهب هدرأ أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية لسبب :

1/ غياب المعدلات والمعايير .

2/ عدم ربط الأمر بالإنتاج وبالجهد الشعبى .

بناءً على هذا النتائج أخذ تايلور يبحث عن الطرق والوسائل بتوفير هذه الجهود وتحويلها إلى أعمال منتجة ، وقد حدد أربعة مبادئ أساسية وهى :

1/ دراسة مختلف العمليات من حيث الحركات التى تتم لإنجازها ، والوقت المستغرق فى إنجازها وتحديد الطريقة المثلى للأداء .

2/ تحديد معدل معيارى للإنتاج.

3/ الإختيار العلمى للعاملين.

4/ الفصل بين التخطيط والتنفيذ<sup>(١)</sup>.

### نظرية التقسيم الإدارى:

يعتبر " هنرى فايول من ابرز رواد المدرسة والذى أعتبره البعض الأب المؤسس لهذه النظرية وتتمثل مساهمات فايول في الفكر الإدارى في ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1/ وضع تصور متكامل لوظائف المدير ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة).

2/ تحديد أنشطة منظمات الأعمال ( فنية ، تجارية ، مالية ، محاسبية ، تأمينية ، إدارية).

3/ تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بتا المدير عند القيام بوظيفته وهي أربعة عشر مبدا وهي :

( تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية- الإنضباط في العمل- وحدة الأمر- وحدة الإتجاه- تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد- المكافأة- المركزية- التسلسل الهرمى- النظام- المساواة- الإستقرار الوظيفى- الإبتكار والمباداة- العمل بروح الفريق)<sup>(٢)</sup>.

### النظرية البيروقراطية :

يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الإجتماع الألمانى ماكس ويبر. ويعتبر أن النظام المثالى للإدارة يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة والتقسيم الواضح للعمل.

أن المنظمة في نظر ويبر هي عبارة عن تسلسل هرمى للسلطة من القمة للقاعدة ن ووضح كذلك أسلوب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام وهي :

<sup>١</sup> - عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ( القاهرة : جامعة القاهرة 2003م) ، ص ص ، 14-21.

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص ، 22-25.

السلطة البطولية- السلطة التقليدية- السلطة القانونية الرشيدة. وقد أهتم ماكس بخصائص التنظيم المثالي والحوافز المادية لدفع الفرد للعمل لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات النفسية والاجتماعية وكذلك بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيرها على كفاءة المنظمة وعاملها (١).

### نظرية العلاقات الإنسانية :

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء ، وهى بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى أفضل إنتاج فى ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية بإعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (٢).

وقد اثبتت التجارب التي قام بها "التون مايو" وزلاؤه التي اجريت في مصانع هاوثورون النتائج التالية:

1/ لا تتم دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.

2/ تلعب الجماعات الغير رسمية في الشركة دوراً في تحديد اتجاه الافراد العاملين وادائهم.

3/ يجب التركيز على أتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.

4/ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.

5/ ضرورة تطوير نظام غتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات.

6/ يحتاج المدراء إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية (٣).

١- نفس المرجع السابق ، ص ص ، 25-26.

٢- محمد مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

٣- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 30-34.

## نظرية العدالة :

تركز هذه النظرية على أهمية المكافآت في تحفيز سلوك الموظفين وترى إن السبب ( أو الدافع ) الذي يؤدي إلى رضى الموظف ودفعه للعمل هو شعور بدرجة العدل وليس العدل المطلق درجة العدل والمساواة التي يدركها في مكان العمل. إذ يستطيع بحسب نسبة مدخلاته إلى مخرجاته التي ينتجها مقارنة بنسبة المدخلات والمخرجات عند زميله الذي يوازيه.

والمدخلات تشمل مجهود الموظف ، الخبرة ، التدريب ، الأقدمية ، المهارة ، درجة التعليم والمركز الإجتماعى ، إما المخرجات فهي المكافاة ، حقوق الأقدمية ، الإمتيازات ، المركزفى العمل ، رموز المركز ومتطلباته ورضى المشرفين (١).

## نظرية التوقع :

هي نظرية تتعلق بالدافعية نحو إحراز الهدف المرغوب ، أى تبتدى برغبة لدى الفرد يريد تحقيقها مثل تحقيق الذات ، أو شعور بالعمل بالإنجاز والهدف أو النتيجة ياتى في نظرية التوقع قبل الفعل.

وتهتم نظرية التوقع في توجيه السلوك نحو الهدف ، أن نظرية التوقع تختلف من حيث أن الفرد يختار أكثر من أسلوب أو طريق للوصول إلى الهدف.

نظرية التوقع تفسر الفوارق بين الأفراد بإعتبار أن النتائج المختلفة التي يتطلع إليها كل فرد تختلف من فرد لآخر ، وبذلك يختلف سلوك كل فرد من الآخر بإختلاف حجم المكافاة التي يتوقع الحصول عليها.

لتطبيق هذه النظرية يتطلب أن يكون نظام الحوافز يشمل حاجات الأفراد داخل المنظمة. أن المدير الذي يدرك حاجات مرؤوسيه بإستمرار ويعرف النتائج التي يقيمونها وبهذا يكون قادراً على ضبطهم وتوجيههم من خلال المكافآت التي تشبع حاجاتهم (٢).

<sup>١</sup> - بشير الخضر وآخرون ، السلوك التنظيمى ، ( القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2009م) ص ، 111 .  
<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص118-120 .

## النظرية اليابانية فى الإدارة :

أعتمدت النظرية اليابانية على التجربة فى إدارة الشركات المحلية والعالمية من خلال فلسفة ثقافية وتربوية للمجتمع اليابانى ، وتقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفى وتقوم نظرية ( Z ) على ثلاثة مبادئ أساسية وهى :

أ/الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب/الحذق والمهارة فى التعامل والعمل ، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج/الألفة والمودة بمعانيها من علاقات إجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون وإهتمام ودعم للآخرين (١).

سمات المنظمة اليابانية :

1/ التوظيف الدائم (مدى الحياة).

2/ التقويم والترقية ببطء.

3/ عدم التركيز على الإختصاص.

4/ أسلوب الرقابة ضمنى.

5/ اتخاذ القرارات بشكل جماعى.

6/ تحمل المسؤولية بشكل جماعى.

7/ الاهتمام الشمولى بالعاملين.

8/ الاهتمام الشمولى بالسيطرة النوعية

١- محمد مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

## المبحث الثالث

### تقييم أداء المنظمات

تتجه معظم المنظمات الآن الى إعادة هندسة نظم المنظمة حتى تتمكن من الإستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة سواء فى البيئة الخارجية المحيطة بها أو فى البيئة الداخلية فى المنظمة حيث أن درجة تفاعل المنظمة مع هذه التغيرات ودرجة المنافسة التى تتعرض لها المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التى تؤثر على أدائها ومدى أهمية إستجابة المنظمة لتلك المتغيرات وسرعة هذه الإستجابة تعد من أهم العوامل التى يتحدد بناء عليها قدرة المنظمة على تحديد أهدافها فى ظل ذلك وجب على المنظمة أن تعمل على تقييم مركزها التنافسى والمرتبة التى تحتلها سواء على مستوى البيئة الخارجية أو مستوى البيئة الداخلية وذلك ما يلى ( ١ ) :-

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التى تمارسها إدارة الموارد البشرية فى المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وإنهاءً بالعاملين فى أقل المراكز الوظيفية وفى خطوط الإنتاج الدنيا ، فهى وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين يشكل مستمر من قبل رؤسائهم ، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، وليحققوا مستويات أعلى فى التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ، ولكى تحقق العملية الإهداف المرجوه منها يجب التعامل معها بشكل نظامى ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التى من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

### تقييم المركز التنافسى للمنظمة لمستوى البيئة الخارجية :

وتتمثل محاور المركز التنافسى للمنظمة فى البيئة الخارجية فى ثلاثة محاور:

<sup>١</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 230.



### المحور الأول :

إحتياجات المستهلك حيث يتم تحديد موقف المنظمة فى الوفاء بإحتياجات المستهلك وذلك من خلال تحديد نوعية المستهلكين الحاليين وما هى المواصفات التى يطلبون توافرها فى منتجات المنظمة وما هى درجة إستجابة المنظمة لتحقيق هذه المتطلبات.

### المحور الثانى :

يتعلق بالتغيرات التكنولوجية وتحديد موقع المنظمة فى هذه التغيرات عن طريق تحديد مستوى التكنولوجى السائد فى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة.

### المحور الثالث :

وهو محور المنافسة وعندما تقيم المنظمة مركزها فى هذا المحور يجب عليها أن تعرف من هم منافسوها من حيث الأساليب التكنولوجية التى يستخدمونها والعمليات الداخلية لديهم وأساليب التمويل التى يعتمدون عليها ونوع العمالة التى يستخدمونها ثم ما الذى يجب أن تفعله المنظمة لمواجهة هؤلاء المنافسون وهل سوف يظهر منافسون جدد فى المستقبل.

### تقييم المركز التنافسى للمنظمة لمستوى البيئة الداخلية :

وهناك محاور عديدة من خلالها تحديد المركز التنافسى للمنظمة فى البيئة الداخلية وتتلخص هذه المحاور فى خطة المنتجات التى تنتجها المنظمة والخطة الإستراتيجية وخطة الإنتاج وخطة الطاقة ونقاط القوة والضعف للمنظمة والمعوقات الخارجية الى تعرض إليها والفرص المتاحة أمامها والمخاطر التى قد تواجهها.

ولتلافى الفجوة حال وجودها بين المركز التنافسى الحالى للمنظمة وبين المركز المراد الوصول إليه يجب على المنظمة إستخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة والتى من أهمها :-

## 1/التخطيط الإستراتيجى :

يقوم التخطيط الإستراتيجى على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية ، وكذا للمتغيرات فى البيئة الداخلية للمنظمة بهدف إستكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص التسويقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة لإقتناص هذه الفرص وحسن إستغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات (بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء).

## 2/إدارة الجودة الشاملة :

وهى المبادئ الإرشادية التى يستند إليها فى المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ، ويتم ذلك من خلال ترشيد وتعظيم إستخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة للوفاء بإحتياجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً من أجل كسب وتحقيق رضاؤهم لضمان بقاء وإستمرار المنظمة على مسرح العمليات ودنيا الأعمال ، وبذلك تعتبر أساس للبناء الإستراتيجى الفعال وتمثل رافد للتوجيه التكنولوجى وأساساً للتوجه التسويقى.

## 3/الإنتاج فى الوقت المحدد :

هو إتجاه إدارى تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت إنتاج ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة أن الهدف الأساسى هو تحقيق أعلى توفير ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المتبقى بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

## 4/إعادة الهندسة (الهندرة) :

وهى تعنى تحليل وإعادة بناء المنظمة وعملياتها الرئيسية وإستخدام التفكير الإبتكارى والإبداعى لتصميم إبتكارى للعمليات من أجل تحقيق تحسين جوهرى فى مجالات أداء المنظمة .

## 5/الإدارة الإستراتيجية للتكلفة :

إستخدام الإدارة للأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل تكلفة حسب الأنشطة والتكلفة المستهدفة وسلسلة القيد والتكلفة حسب دورة حياة المنتج والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة فى المنظمة ، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية لهيكل عناصر التكلفة فى المنظمة من أجل تحسين الموقف الإستراتيجى للمنظمة و(الوصول الى تقوية الميزة التنافسية به).

وبالرغم من إستخدام المنظمة لمثل هذه الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة للتوائم مع متغيرات البيئة الداخلية إلا أن نظم تقييم الأداء لم يتم تطويرها بما يتناسب مع ما حدث من تطوير وتغير فى الأساليب الإستراتيجية الحديثة وأصبحت لا تتناسب للتعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فى ظل المتغيرات البيئية التى تحيط بالمنظمة وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوة التى تمكن الإدارة من تجنب نقاط الضعف وإستغلال نقاط القوة لتحقيق الأهداف .

ولهذا فإن نظم تقييم الأداء التقليدية والتى كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة فى بيئة الأعمال أصبحت غير مناسبة وأصبح هنالك ضرورة لوجود نظم تقييم أداء الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 230-234.

جدول (1/ 2) يوضح أوجه القصور المتعلقة بنظم تقييم الأداء التقليدية عن طريق إجراء المقارنة بينها وبين نظم تقييم الأداء الإستراتيجى

نظم تقييم الأداء التقليدية	نظم تقييم الأداء الإستراتيجية
1-تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية.	1-تركز على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة.
2-لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق إستراتيجية المنظمة.	2-التعقب المتزامن لتنفيذ الإستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
3-عدم إستخدام التحليل النسبى.	3-إستخدام التحليل النسبى لإختيار أفضل البدائل.
4-لا تعكس الوضع التنافسى فهى تهتم بالأداء الداخلى بتحديد الإنحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط أو المعيارى.	4-تستخدم المقارنة بمنافس نموذجى فتعتبر نظام معلومات ونظام للتحفيز.
5-لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة.	5-تتناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العميل... الخ.
6-تهدف الى تلبية إحتياجات حاملى الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وإرتفاع قيمة المنظمة فى السوق.	6-تهدف الى خدمة وتلبية إحتياجات كل من مصلحة مع المنظمة فهى تشمل الموردين والعاملين وحاملى الأسهم والمستهلكين.
7-متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه آلية على مستوى المنظمة ككل.	7-مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إدارى حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لإتخاذ القرارات وإقتناص الفرص المتاحة.

المصدر: محمد مصطفى محمود، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات، القاهرة:المؤلف، 2012، ص ص 234-

## النماذج الحديثة لتقييم الأداء :

### 1/ لوحة القياس Tableau de Bord :-

إستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر فى فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها مهندسوا الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن هذه المؤشرات ، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم إختيار الإجراءات المصححة لها.

وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإدارى الذى تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسئولية المستوى الإدارى والهدف المراد تحقيق من هذا المستوى.

ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها الى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، بحيث تتضمن لوحة القياس لأى مستوى إدارى مهمة وأهداف لهذا المستوى والتي تترجم الى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح الى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.

### 2/ بطاقة الأداء المتوازن Balanced score card :-

هذه البطاقة عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية وقد قدمها كل من "Kaplan&Norton" تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التى تحقق نجاح المنظمة والجديد فى هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً فى التعبير عن المنظور العام الحالى والمستقبلى للمنظمة وتتضمن البطاقة المناظير الأتية :-

#### 1-المنظور المالى :-

يركز هذا المنظور على الوفاء بإحتياجات حاملى الأسهم أى تحقيق ما يريد حاملى الأسهم ، وتقاس النتائج بإستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الإستثمار وسعر السهم فى السوق ونصيب السهم من الأرباح.

### 2-منظور العميل :-

إن المنظمة تحتاج الى أن توجه إهتمامها الى تلبية إحتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة والقدرة على الإحتفاظ بالعميل والقدرة على إجتذاب العميل وربحية العميل.

### 3-منظور العمليات الداخلية :-

وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالى ومنظور العميل لكل من العميل وحاملى الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل ، والتي تهدف الى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الإحتياجات وهى تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان.

### 3-منظور التعليم والنمو :-

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة ، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة.

### 3/تقييم الأداء حسب الأنشطة :-

فى ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط ، فالنشاط هو توليفة بين الأفراد والموارد الإقتصادية للمنظمة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيل هذا النشاط والأخير له مدخلاته ومخرجاته والوظيفة الأساسية للنشاط هى تحويل المدخلات الى مخرجات.

والمنظمة تدير الأنشطة التى تمارسها ونقطة البداية فى ذلك هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة.

### أولاً: تكلفة أداء النشاط :-

وتتضمن النشاط جميع الموارد المستخدمة لأداء هذا النشاط وهذه الموارد تتكون من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة ، وعند قياس هذه الموارد تطبق علاقة الأثر بالسبب وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط ، ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه.

### ثانياً: الوقت اللازم لأداء النشاط :-

إن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت ساعد على استخدام عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين مستوى الأداء حيث أنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المنظمة لكل نشاط على حدة تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الإختناق فى المنظمة والعمل على إزالتها وتختلف مؤشرات أداء الوقت بإختلاف النشاط الذى تقيسه فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات العملاء فيعبر عنه بالوقت اللازم للرد على العميل الواحد هذا ويمكن تقسيم العملاء الى مجموعات حسب الموقع الجغرافى ...الخ.

### ثالثاً: مستوى جودة تشغيل النشاط :-

وتشير جودة تشغيل النشاط الى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها فى مخرجات النشاط والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات والتعبير عن ذلك يمكن استخدام مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.

### رابعاً: مرونة النشاط :-

وتعكس مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى المرونة التى يتمتع بها النشاط درجة إستجابته لأى تغيرات قد تحدث فى البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية.

وتوفر مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغير في إحداها يؤثر على الآخرين ، فمثلاً تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة ، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط ونظراً لطبيعة هذه العلاقة المتشابكة لمقاييس أداء النشاط فإنه من الخطأ أن تستخدم الإدارة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى ويساعدها في ذلك استخدام التحليل النسبي.

#### 4/نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية :

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار وأوصت فيه بإختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها وإحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء تتمثل في الآتى :-

#### المجموعة الأولى : المؤشرات البيئية :

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب إستخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة فى عمليات المنظمة وأقترحت اللجنة المؤشرات التالية :-

أ- عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

ب- عدد ساعات أنشطة التصنيع.

ج-نسبة المواد التي تم تدويرها الى إجمالى المواد.

د-حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة.

هـ-حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة.



و-التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات.

### المجموعة الثانية : مؤشرات السوق والمستهلك :

أصبح رضا العميل من أهم إهتمامات المنظمة سواء من حيث رضائه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذى يرغبه ، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل وإختلاف الأسواق ومجموعات العملاء ، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التى تقيس مدى رضا العميل الحالى والمرتبب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم كما يمكن إستخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق الى قطاعات سواء على أساس جغرافى أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة وإقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل :-

أ-نصيب المنظمة فى السوق.

ب-عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم.

ج-رضاء العملاء.

د-مدى جودة المنتج.

هـ-مدى جودة النقل.

و-سرعة الرد على العملاء.

ز-ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو طبقاً للمناطق الجغرافية.

### المجموعة الثالثة : المؤشرات التنافسية :

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التى يتمتع بها المنافسون وكذلك عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل وإستثمارتهم

وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد يصبحوا أقوياء وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك:-

أ- نصيب كل منافس فى السوق.

ب- مدى جودة منتجات المنافسين.

ج- مدى سرعة تقديم السلعة أو الخمة لدى المنافسين.

د- المؤشرات المالية لدى المنافسين.

هـ- جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين.

و- رضاء العميل عن المنافسين.

ز- الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين.

**المجموعة الرابعة: مؤشرات التشغيل الداخلية :**

أشارت اللجنة الى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة إتصال بين الموردين والعملاء ، ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها الى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ، ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقد إقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية

أ- الوقت اللازم لتطوير المنتج.

ب- عدد المنتجات الجديدة.

ج- متوسط فترة التشغيل.

د- نسبة المبيعات الى حجم التوظيف لدى المنظمة.

هـ- مقاييس عدم الجودة.

و- متوسط فترة التخزين.

ز- الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

**المجموعة الخامسة : مؤشرات أداء الموارد البشرية :**

أن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية وقد إقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها :-

أ- عدد ساعات التدريب لكل فرد.

ب- معدل دوران العاملين.

ج- عدد العاملين الذين تم توظيفهم الى إجمالي عدد الطلبات المقدمة.

د- الروح المعنوية للعاملين.

هـ- مدى ولاء العاملين.

**المجموعة السادسة : المؤشرات المالية :**

هنالك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات :-

أ- معدل زيادة الإيرادات.

ب- ربحية العملاء.

ج- ربحية المنتجات.

د- معدل العائد على المبيعات.

هـ- معدل العائد على رأس المال العامل.

\*القيمة الإقتصادية المضافة :-

أ-معدل العائد على رأس المال.

ب-معدل العائد على حقوق الملكية (١).

### النموذج المقترح لتقييم أداء المنظمة :

يتضح من النموذج التالى أنه يمثل شبكة معلومات بها علاقات وروابط فهو يتكون من أربعة مستويات للأهداف وللمؤشرات تضمن الربط المؤكد بين إستراتيجية المنظمة وعملياتها الإنتاجية عن طريق ترجمة الأهداف الإستراتيجية من أعلى المستويات الى أدناها وذلك تبعاً للأولويات التى يتطلبها العمل بالإضافة الى المؤشرات والتى تمر من أدنى المستويات الى أعلاه.

-فى المستوى الأول أعلى مستوى رؤية المنظمة والتى يتم وضعها وتحديدها من قبل الإدارة العليا.

-فى المستوى الثانى ترجمة هذه الرؤيا الى أهداف مالية وأهداف تسويقية مطلوب تحقيقها ، وهنا يتم تكوين الإستراتيجية التى تحدد كيف يتم تحقيق هذه الأهداف.

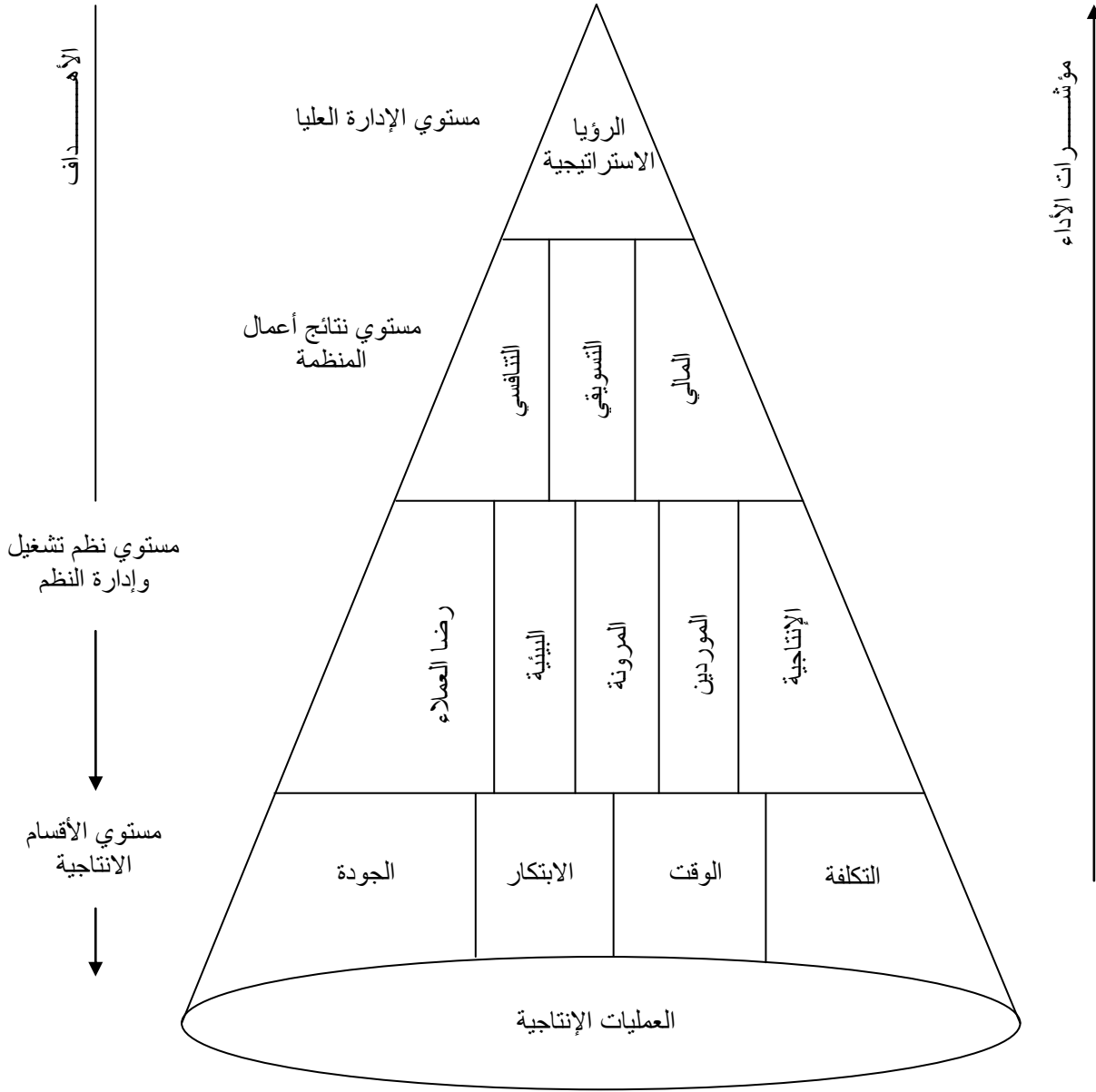
-فى المستوى الثالث نظم تشغيل وإدارة المنظمة والتى يتم تحديد أهداف لكل نظام منها وأولويات يمكن قياسها ، وكلها تهدف الى تنفيذ وتحقيق الإستراتيجية الموضوعية ويعبر عنها مثلاً برضا المستهلكين والمرونة وغيرها.

-فى المستوى الرابع الذى يمثل قاعدة النموذج يتم ترجمة الأهداف ليتهاولوا الى أساس واضح وإطار عمل لتحديد مقاييس ومؤشرات مثل وقت دورة حياة المنتج ومستوى الجودة وذلك لكل قسم من أقسام المنظمة(٢).

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 235-243 .

<sup>٢</sup> -نفس المرجع السابق،ص244.

الشكل (3/2) يوضح النموذج المقترح لتقييم أداء المنظمة:



المصدر : محمد مصطفى محمود ، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات ، القاهرة : المؤلف ، 2012 م ، ص

## ركائز النموذج :

يهدف النموذج الى تكوين وتأسيس مجموعة من مقاييس الأداء الإستراتيجية لجميع مستويات الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وفى تحقيق أهدافها فهو يعتبر البوصلة التى يستخدمها المديرون لقيادة وإدارة الأداء والتحرك نحو تحقيق التحسين المستمر فى كل من رضا العميل والمرونة والإنتاجية وتكوين الجهود الجماعية عندما تتطلب توقعات العميل أو إستراتيجية المنظمة تغيير وتطوير المنظمة مما يزيد من قدرة المنظمة على الإستمرار فى ظل الظروف البيئية المتغيرة ولهذا يعتمد النموذج على الركائز الأساسية الآتية :

### \*إستخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة:

أن من أهم التحديات التى تواجهها المنظمة هو أنها تعمل فى بيئة غير مستقرة تتميز بعدم التأكد والتعقد والتشابك وعدم القدرة على التنبؤ وإزدياد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية ، وبالتالي تحتم على المنظمة للبقاء على الحياة والإستمرار فى دنيا الأعمال أن تستخدم أساليب إدارية إستراتيجية حديثة تكون ملائمة للإدارة.

أهم هذه الأساليب التخطيط الإستراتيجى والتكلفة المستهدفة والتكلفة حسب الأنشطة وتمكين العمال وتحليل ربحية العميل وتكلفة دورة حياة المنتج وسلسلة القيمة ، ولهذا أعتمد النموذج المقترح على وجود وإستخدام هذه الأساليب داخل المنظمة فمثلاً تم إستخدام دورة حياة المنتج لتقييم أداء مستوى الأقسام الإنتاجية لمؤشرات الوقت وتم إستخدام سلسلة القيمة لتقييم الأداء بالمنظمة بداية من المورد اللى المستهلك.

### \*إستخدام مؤشرات ذات أبعاد داخلية وخارجية

هنالك نوعان من مؤشرات تقييم أداء المنظمة أحدهما خارجى والاخر داخلى ويشير النوع الأول الى المؤشرات الخارجية ، مثل مدى التغيير لمواصفات المنتج وتصميمه. ويشير النوع الثانى الى المؤشرات الداخلية التى تنصب على تقييم مدى إنسياب العمل داخل المنظمة فهى تضم المؤشرات

التي تستخدم يومياً للحكم على مدى فاعلية وكفاءة التشغيل بالمنظمة مثل تكلفة إنتاج المنتج ، ويقوم النموذج المقترح على الربط بين هذه المؤشرات وفهم وإدراك سلوكها والعلاقات المتداخلة بينها وتحقيق الإندماج بين أداء الأبعاد الداخلية وأداء الأبعاد الخارجية.

### \*المقارنة بمنافس نموذجي

وتتمثل المقارنة بمنافس نموذجي الشكل المعاصر لوضع المعايير فهي تستخدم لتقييم الأداء وهي تعتبر تطوراً لما بعد معايير الأداء التقليدية التي يضعها مهندسوا الإنتاج ، وهي تعتبر الأهداف التي سوف تستخدم لتحريك المديرين الى تحقيقها ولهذا فإن إستخدامها يعتبر إستخدام ذو وجهين يتمثل الوجه الأول بإعتبارها أهداف تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق القدرة على التنافس بنجاح ، ويمثل الوجه الثاني لكونها معايير منطقية من وجهة نظر هؤلاء الذين نطالبهم بتحقيقها حيث كونها واقعية.

### \*إستخدام التكنولوجيا الحديثة

أن دور التكنولوجيا فى نظم تشغيل المنظمة والإستخدام السليم لها يؤدي الى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية فتمام الأنشطة تؤدي الى السرعة فى إنجازها ، وبالتالي تلبية إحتياجات العميل فى الوقت المطلوب ، والى أدائها بقدرة عالية تسمح للمنظمة بالتمتع بمستوى أداء تنافس ، والى تغيير فى أسلوب أداء الأنشطة الإنتاجية.

### \*تغيير نظام المكافآت والحوافز

يكنم الخطر فى الإستخدام الخاطى للأفراد لنظام المكافآت والحوافز بالمنظمة الى السلوك الخاطى للأفراد حيث يتجهون الى التركيز على تحقيق للأجل القصير وعدم الإهتمام بالأجل الطويل فيجب أن لا يتم إستخدام نظام المكافآت والحوافز بعزل عن مؤشرات الأداء بالنموذج المقترح.

## مستويات النموذج :

ويضم النموذج المقترح المستويات الآتية :-

**المستوى الأول : مستوى الإدارة العليا ويتمثل هذا النموذج فى البعد التالى :-**

**\*بعد الرؤية المستقبلية للمنظمة وإستراتيجيتها :-**

تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة القلب والروح لجميع أنشطة المنظمة ككل ويتم وضعها وتحديدتها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة فهى تشير الى الصورة التى تضعها المنظمة لنفسها فى السنوات القادمة لتحقيق الغرض وأهداف وجودها ويتبعها مباشرة وضع إستراتيجية المنظمة والتى تعكس الخطوات التنفيذية الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف وتتصرف هذه الخطوات للتعامل مع كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها.

فإذا كانت رؤية المنظمة تتضمن تحديد الأسواق التى يجب أن تسوق بها منتجاتها والمزايا التنافسية التى سوف تنافس بها المنظمة فى الأسواق مثل سعر أو منتج متميز أو مستوى جودة عالية أو خدمات ما بعد البيع أو خدمات عند إتمام البيع أو التسهيلات الإئتمانية الممنوحة للعملاء فى طريقة السداد فإن الإستراتيجية تتضمن الطرق والإجراءات التى تتبعها المنظمة فى التعامل سواء فى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية المستهدفة.

**المستوى الثانى : مستوى نتائج الأعمال للمنظمة ويتضمن هذا المستوى الأبعاد التالية :-**

**\*البعد المالى (داخلى)**

ويحتل هذا البعد الجانب الأيمن من المستوى الثانى من النموذج المقترح وهو يتضمن المؤشرات الخاصة بربحية المنظمة وفيما يلى بعض المؤشرات المقترحة لهذا البعد :



- أ-أرباح المنظمة ومعدل تطورها.
- ب-العائد على الأصول ومعدل تطوره.
- ج-قيمة سعر سهم المنظمة فى السوق.
- د-التدفقات النقدية ومعدل تطورها.
- هـ-متوسط فترة تحصيل المدينين.
- و-ربحية السهم الواحد.
- ز-العائد على الملكية ومعدل تطوره.
- ح-معدل السيولة.

#### \*البعد التسويقي(خارجي)

ويتضمن هذا البعد المؤشرات التسويقية التى تتضمن المؤشرات الآتية :-

- أ-حصة أو نصيب المنظمة فى الأسواق وحصتها بالمقارنة مع حصص المنظمات الأخرى المماثلة.
- ب-المرتبة التى تحتلها المنظمة فى الأسواق.
- ج-حصة المنظمة فى السوق بالمقارنة مع حصة أكبر منظمة منافسة لها.
- د-مبيعات أى منتج جديد والحصة التى يحتلها فى السوق.
- هـ-نم المبيعات وتطورها.
- و-معدل تطور حصة المنظمة فى السوق.

### \*البعد التنافسى :-

وهذا البعد مكملاً للبعد التسويقي فينصب على معرفة أوضاع المنافسين ودراستها وتحليلها بالإضافة الى تقييم أداء المنافسين ، كل منافس على حدة عن طريق إستخدام مؤشرات التقييم الوارد بالنموذج وتطبيقها على المنافسين الحاليين والمرتبين لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لديهم حتى يمكن وضع الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المنافسين.

### المستوى الثالث :مستوى نظم تشغيل وإدارة المنظمة

ويمثل هذا المستوى الجسر الذى يربط بين مؤشرات الأداء لمستوى الإدارة العليا ومؤشرات الأداء على مستوى العمليات الإنتاجية فهو حلقة الربط بين مؤشرات أداء الأقسام ومؤشرات أداء المنظمة ككل وإستراتيجية المنظمة ككل ، وهو يمكن من تركيز مؤشرات أداء الأقسام على نظم العمليات ، ومعرفة وقياس الفاعلية التى تتم بها.

ويتضمن هذا المستوى تقييم المنظمة المستخدمة فى إدارة وتشغيل المنظمة مثل نظام التخطيط ونظام المعلومات وينعكس هذا التقييم فى المؤشرات المعبرة عن نتائج إتباع وتنفيذ هذه النظم والتى يمكن تقسيمها الى الأبعاد الآتية :-

### \*الإنتاجية (بعد داخلى):

وينظر الى الإنتاجية هنا على إعتبار أنها الإنتاج بأقل تكلفة وبأقصر وقت وذلك لتحقيق رضا العميل والمرونة والمتطلبات البيئية.

### \*الموردين (بعد خارجى)

عند تطبيق مفهوم سلسلة القيمة فإن الموردين يحتلون أول السلسلة ويجب أن تعمل المنظمة على تحقيق الإرتباط المباشر المغلق بين عملياتها وبين مورديها.

### \*المرونة (بعد داخلي وخارجي)

ويتواجد هذا البعد في قلب النموذج لأنها تمثل مدى الإستجابة التي يتمتع بها نظام التشغيل والإدارة في المنظمة ويقال أن نظام التشغيل والإدارة مرن إذا كان يستطيع أن يواجه بفاعلية وكفاءة التغيرات المطلوب إحداثها لتحقيق رضا العميل وتتكون المرونة من عنصرين داخلي وخارجي وينصرف العنصر الخارجي الى مدى الإستجابة للتغير في متطلبات العميل ويتعلق العنصر الداخلي بتحقيق هذه المتطلبات بفاعلية وكفاءة مدى إستجابة العمليات الإنتاجية للتغيرات المطلوبة ، ولهذا فإن الهدف من المرونة يتعلق بكل من رضا العميل والإنتاجية.

### \*البيئة (بعد داخلي وخارجي)

إن إعتبرات الحفاظ على البيئة تلقى على المنظمة بضغوط عديدة للأخذ في الإعتبار الإعتبرات البيئية عند تقييم أداء المنظمة وذلك في ظل تزايد توقعات ورغبات العملاء بشأن قيام المنظمة بإنتاج المنتجات الخضراء (صديقة البيئة) وينصرف هذا البعد الى الإعتبرات البيئية لكل من البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية بها.

### \*رضا العملاء (داخلي وخارجي)

ويشتمل هذا البعد على كل من العملاء الداخليين (العاملين في المنظمة) والعملاء الخارجيين (موزعي الجملة والمستهلك النهائي للسلعة).

### المستوى الرابع : مستوى الأقسام والوحدات الإنتاجية

وهذا المستوى يمثل قاعدة النموذج المقترح وتشتمل على الأبعاد الخاصة بالعملية الإنتاجية على مستوى الأقسام الإنتاجية وتمثل هذه الأبعاد الأربعة الداعمات الأساسية لتحقيق مؤشرات جيدة للمستوى الثاني والثالث وفيما يلي هذه الأبعاد :

### البعد الأول : التكلفة (داخلي)

تمثل التكلفة مجموع التكاليف التي يتكفلها كل قسم من أجل إنتاج السلعة وتتوقف مؤشرات التكاليف حسب أسلوب محاسبة التكاليف المستخدم في المنظمة فإذا كانت المنظمة تتبع أسلوب التكلفة حسب الأنشطة يتم قياس تكلفة مسببات التكلفة كمؤشرات ويسمى هيكل التكلفة حينئذ بفاتورة الأنشطة وإذا استخدمت المنظمة مدخل التكلفة المستهدفة يتم التقييم على أساس المقارنة بين عناصر التكاليف المستهدفة وعناصر التكاليف الفعلية.

### البعد الثاني: الوقت (داخلي):

ويشير هذا البعد الى الوقت المستغرق في كل قسم من الأقسام الإنتاجية بالمنظمة من أجل إنتاج السلعة ويؤثر هذا البعد على كل من المرونة والإنتاجية فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الإستراتيجي حيث يؤدي الى عدم إمكانية تلبية طلبات العملاء المتغيرة في الوقت المحدد(المرونة) والى انخفاض الإنتاجية فمؤشرات الوقت تساعد في تحديد نقاط الإختناق التي تؤثر على إنسياب العملية الإنتاجية.

### البعد الثالث: الابتكار (داخلي):

ويفيد هذا البعد في معرفة قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل حيث أن الابتكار والتجديد في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعميل يؤدي الى ضمان بقاء المنظمة في السوق ولا ينصرف الابتكار الى السلعة المنتجة أو المقدمة بل يمتد الى تطوير أساليب تشغيل العمليات الإنتاجية ، الى طرق تخفيض التكاليف.

### البعد الثاني: الوقت (داخلي):

ويشير هذا البعد الى الوقت المستغرق في كل قسم من الأقسام الإنتاجية بالمنظمة من أجل إنتاج السلعة ويؤثر هذا البعد على كل من المرونة والإنتاجية فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الإستراتيجي حيث يؤدي الى عدم إمكانية تلبية طلبات العملاء المتغيرة في الوقت

المحدد(المرونة) والى إنخفاض الإنتاجية فمؤشرات الوقت تساعد فى تحديد نقاط الإختناق التى تؤثر على إنسياب العملية الإنتاجية.

#### البعد الثالث: الإبتكار (داخلى):

ويفيد هذا البعد فى معرفة قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية فى الآجل الطويل حيث أن الإبتكار والتجديد فى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعميل يؤدى الى ضمان بقاء المنظمة فى السوق ولا ينصرف الإبتكار الى السلعة المنتجة أو المقدمة بل يمتد الى تطوير أساليب تشغيل العمليات الإنتاجية ، الى طرق تخفيض التكاليف.

#### البعد الرابع: الجودة (داخلى وخارجى):

يشير هذا البعد الى مستوى الجودة التى تتمتع بها السلعة المنتجة وبالنظر الى الجودة بإعتبارها أنها بعد خارجى نجد أن لها سمات ومظاهر عديدة منها مدى تحمل السلعة للخدمة الشاقة ومدى الإعتماد عليها للوفاء بإحتياجات عديدة لدى المستهلك واللمسة الجمالية التى تتمتع بها وبإعتبارها بعد داخلى نجد أنه من أهم المؤشرات التى تتضمنها :-  
أ-نسبة المعيب.

ب-نسبة إعادة التشغيل<sup>(1)</sup>.

#### مقاييس أداء المنظمة :

الأداء هو عملية مكاملة لعلمية التخطيط ن فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف ، بينما الأداء يساعد على معرفة مدى تحقيق الأهداف سواء كانت أهداف إستراتيجية أو تشغيلية ، وسواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على المستوى المنظمة ككل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 245-256.

والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وضم كل من المستويات التالية :

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.

- أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

لذا لا بد الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يتبين أساساً على قياس الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً ن وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء<sup>(١)</sup>.

### الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه أو مسؤولياته التي يقوم بتا في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها.

يقوم بتقييمه الرئيس المباشر قياس فيه الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة ومؤشرات قياس الوقت المعيارى والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية.

### أداء الوحدات التنظيمية :

اداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بتا الوحدة للقيام بدورها الذي يحدد لها في المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة المتكونة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة.

وعادةً ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة بتقويم أداء الوحدات التنظيمية ، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس ومؤشرات الفعالية والكفاء الإدارية.

<sup>١</sup> - [www.mep.gov.sa/home/home/Arabic](http://www.mep.gov.sa/home/home/Arabic). 12.8.2016.

## الاداء المؤسسى للمنظمة ككل :

يعكس الاداء المؤسسى مدى إستجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة " حاملى الأسم " والأطراف الاخرى التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة (١).

## الاداء المؤسسى :

المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية يقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية ، يقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس ، درجة القبول الإجتماعى لقرارات المنظمة ودرجة الإستقلالية فى عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الإجتماعى فى المنظمة.

ويعرف بأنه " ممارسة العمل الجماعى وأدائه بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ واركابن وقيم تنظيمية محددة تقديم الأفضل (٢) ".

ويعرف بأنه " عملية هادفة إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة ، مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات ، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها فى الحاضر والمستقبل".

## فوائد أو أهمية قياس الاداء المؤسسى :

1- التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف.

<sup>١</sup> -www.mep.gov.sa/home/home/Arabic. 12.8.2016

<sup>٢</sup> -محمد مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

2- تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

3- إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية فى أوقاتها المناسبة.

4- تفعيل دور الإدارة المتواصل فى تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة<sup>(١)</sup>.

5- يساعد قياس الأداء المؤسسى على تحقيق الشفافية والنزاهة وفى إعداد ومراجعة الميزانية والمساهمة فى ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات<sup>(٢)</sup>.

6- يوفر قياس الأداء المؤسسى للمنظمات أسلوب للتطوير والتحسين المستمر الذي يمكن أن يوظف التقييم الذاتى لإدارات المنظمة الذي يؤدي لزيادة الفعالية الإدارية وتمكين الصف من القيادات الإدارية وتحقيق التتمكية الإدارية المستدامة.

ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد إنحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

### صعوبة قياس الأداء المؤسسى :

ترجع صعوبات قياس أداء فى أى منظمة الى الصعوبات التى لها علاقة بطبيعة العمل فى مثل تلك المنظمات ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات :

#### 1- طبيعة الخدمات :-

أن مفهوم جودة الخدمة فى مجال الخدمات التى تقدمها الإدارات ، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس ، وذلك إنطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذى يعتمد على المعايير غير الكمية.

<sup>١</sup>- نفس المرجع السابق ، ص258.

<sup>٢</sup> - [www.mep.gov.sa/home/home/Arabic](http://www.mep.gov.sa/home/home/Arabic). 12.8.2016.



ونظراً الى أن المنتج الذى قدمه الوحدات هو منتج غير ملموس ، وتوجد صعوبة فى قياس عوائد هذه البرامج فى شكل منتجات نهائية ، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها.

ولكن على الرغم من ذلك فمن الضرورى إجراء مثل هذا القياس ، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج.

وهذا ما يسهل على المنظمة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف إختيار البرنامج الذى يحقق منافع أكثر من غيره.

## 2-تعدد وتعارض الأهداف والألويات :-

عادة ما يوجد للمنظمات أهداف متعددة فى الوقت الذى يوجد فيه هدف محدد لكل منظمة خاصة ، وبالتالي تعدد الأهداف فى الوحدة يضيف الى صعوبة قياس الأداء ، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذى يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

## 3-غياب التحديد الدقيق لمهام الإدارات المؤسسية :-

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود الى خلق الكثير من الصعوبات التى تؤدى الى التسبب فى المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلى :-

أ-التداخل فى إختصاصات الإدارات.

ب-الإزدواجية والتضارب فى الإختصاصات بالإدارات.

ج-غياب التنظيم السليم للقطاعات ، وعدم التوصيف الدقيق لواجبها.

4- غياب المعيار الكمى يؤكد لقياس أداء مفضل.

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل :-

تتمثل الصعوبات المتعلقة بعنصر العمل فى الآتى :-

أ- التضخم الوظيفى وسلبياته العديدة من ازدواجية فى المسئولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب- ازدواجية وتداخل الإختصاصات الوظيفية.

ج- عدم فعالية الرقابة نتيجة عدم إعطاء أولوية لقياس الأداء.

د- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة فى عبء العمل الوظيفى.

#### 6- غياب رقابة الملكية الخاصة :-

تسود فى أجهزة المنظمات حالة منعدم المبالاة أو الإهمال فى قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التى تمارس فى القطاع الخاص.

#### 7- الضغوط السياسية :-

عادة ما تمارس أجهزة المنظمات إختصاصا تها فى إطارين القرارات السياسية التى تسعى المنظمة من ورائها الى تعظيم مكاسبها السياسية والإجتماعية أى المردود السياسى والإجتماعى للمنظمة الذى يصعب إخضاعه للقياس الكمى.

#### 8- غياب المعيار الكمى للمخرجات :-

عدم وجود معيار كمى يمكن الإعتماد عليه فى قياس المخرجات (١).

#### مقترحات لتذليل الصعوبات فى قياس الأداء (عوامل نجاح) :-

1/ تحديد المخرجات المستهدفة من الأداء.

2/ وضع البرنامج التنفيذى لقياس الاداء.

١- محمد مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 259-261.

3/ فك التداخل والإزدواجية فى ممارسة مهام وإختصاصات الإدارات لتحديد المسئولية عن الأخطاء والتجاوزات ، من أجل دعم دور جهاز المساءلة فى رقابة الأداء<sup>(١)</sup>.

4/ تبسيط إجراءات الخدمات التى تقدمها الإدارات للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمنى لكل منهم يسهم فى قياس الأداء المؤسسى.

5/ تطوير القطاع الوظيفى فى أجهزة المنظمة بما يساعد فى إعادة توزيع العمالة مع الإعتماد على التدريب التحويلى لسد العجز فى تلك التى بها نقص ودفع فائض فى الإدارات الأخرى لترك العمل.

6/ تبنى الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الإدارات بتطبيقها لتفادى الإزدواجية فى الأداء.

### مؤشرات قياس الأداء المؤسسى :

أولاً : جوانب القصور التى تعالجها مؤشرات القياس :-

تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء. إلا إن مؤشرات الأداء الحالية للقياس لا تكفى فذلك تعد مؤشرات الاداء المؤسسى هي وسيلة لمعالجة هذا القصور.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء فى المنظمات من العمليات الصعبة وذلك للأسباب التالية:-

1-تنوع الأنشطة.

2-إختلاف الأهداف فى أجهزة المنظمة.

3-إختلاف الهيكل التنظيمى فى أجهزة المنظمة.

4-صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الإدارات.

5-صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

<sup>١</sup>-نفس المرجع السابق ، ص ص، 261-262.

## ثانياً : الخصائص المميزة لمؤشرات القياس :-

أهم خصائص مؤشرات القياس ما يلي :-

- أ-تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الإدارات أعمالها من أجل التوصية بإتباع أفضلها.
- ب-تهتم المؤشرات بتقسيم العمل الى عناصره المختلفة وخطواته المتبعه من أجل إختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
- ج-تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
- د-تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
- هـ-تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمى لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
- ز-تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومى الذى يقود الى تحديد الوقت المعيارى ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء ، ثم الوصول الى مؤشرات الأداء.

## ثالثاً : المجالات التى تغطيها مؤشرات القياس :-

أن المجالات التى يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها فى الأنشطة التالية :-

أ-الأنشطة التى يمكن قياسها والأنشطة التى يتعذر قياسها :-

أن الأنشطة التى يمكن قياسها هى التى تكون وحدات العمل بها متماثلة فى جميع الأوقات وفى جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة.

أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

#### ب- الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة :-

الأنشطة الرئيسية هي الأنشطة التخصصية أو الفنية لكل قطاع وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري ، إما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعونة للقطاعات الفنية.

ج-الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الإختصاصات تحديداً واضحاً قاطعاً.

#### د-الأنشطة الثابتة والانشطة المتذبذبة :-

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام ، أما الأنشطة المتذبذبة عكس الأنشطة الثابتة تماماً.<sup>(١)</sup>

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص262-264.

## الفصل الثالث

### شركة أسمنت عطبرة المحدودة

**تمهيد:**

يتكون من المبحث الاول الذى نتناول فيه نبذة تعريفية عن شركة اسمنت عطبرة المحدودة (النشأة والتطور)، والمبحث الثانى عن الهيكل التنظيمى للشركة والمبحث الثالث عن ادارة التخطيط بشركة اسمنت عطبرة المحدودة.

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن شركة أسمنت عطبرة

أنشأ مصنع أسمنت عطبرة في السودان عام 1947م كقطاع خاص تحت مسمى (أسمنت بورتلاند عطبرة) وكان ذو ملكية انجليزية عبارة عن شركة مساهمة برؤوس أموال أغلبها أجنبية وفي عام 1970م تم تأميم المصنع وسمى مؤسسة ماسبيوللاسمنت مأخوذاً اسم ماسبيو من الاحرف الاولى للاشهر الاولى التي اندلعت فيها الثورات التي كانت تحكم السودان وليبيا ومصر كدعوة للترابط والوحدة وهي اشهر (مايو، سبتمبر، يوليو) اشارة لمايو في السودان والفاصح من سبتمبر في ليبيا ويوليو في مصر.

وبدات شركة اسمنت بورتلاند بعطبرة براسمال أجنبي وإدارة أجنبية في العام 1947م ، عاقب على إدارتها كل من:

مستر: سطن 1947-1954م.

مستر: جندرب 1954-1962م.

مستر: دكسن 1962-1973م .

كانوا من خيرة الخبراء في صناعة الاسمنت من انجلترا والدانمارك.

بدأ عملها بمطحن صغير للاسمنت بطاقة 4 اطنان في الساعة يستجلب له الكنلكر(ناتج حرق المواد الخام بالافران) من مصانع حلوان للاسمنت بمصر .

أدخل أول خط إنتاج كامل في العام 1949 م استجلب من مصوع بعد أن عمل فيها لمدة 30 عاماً، يتكون خط الإنتاج من كسارة 3طن/الساعة، ناقل هوائى 45 طن/الساعة، طاحونة خام 13

طن/الساعة، فرن دوار 150 طن/اليوم وطاحونة أسمنت 12 طن/الساعة وماكينة تعبئة 15طن/الساعة<sup>(١)</sup>.

أدخل خط الإنتاج الثانى في العام 1968 م بنفس المكونات أعلاه لينتج 45 طن/اليوم بكسارة 90 طن/الساعة، رفع طاقة الناقل الهوائى عبر النيل إلى 60 طن/الساعة بزيادة السرعة وعدد الأوعية الناقلة من 45 إلى 60 وعاء طاحونة خام 45 طن/الساعة، فرن دوار 450 طن/اليوم، وطاحونة أسمنت 3طن/الساعة، وماكينة تعبئة 90 طن/الساعة.

ثم رفع الطاقة الإنتاجية للفرن إلى 570 في العام 1972 م بإضافة مسخن أولى واحد في مدخل الفرن، إذا كانت السعة الفائضة في الماكينات المساعدة قبل وبعد الفرن(الوحدة الأساسية التي يبنى عليها الإنتاج)، كافية لمقابلة هذه الزيادة.. غير أن كابحات الغبار لم تكن معدة لتقبل هذه الزيادة ليظل هذا الخط من أكبر ملوثات البيئة في هذه المنطقة<sup>(٢)</sup>.

### الإدارة الوطنية:

تم تأميم المصنع في العام 1973 م<sup>(٣)</sup> وتحول الإسم من شركة بورتلاند عطبرة إلى شركة ماسبيو للأسمنت وتولى إدارتها إدارة وطنية من عمداء معاش من القوات المسلحة حتى العام 1985 م، وكانت الطاقة التصميمية للمصنع 720 طن/اليوم خلال تلك الفترة وحتى عام 1991 م تم إدخال خط الإنتاج الثالث بطاقة 750 طن/اليوم، بدأ العمل فيه في العام 1976 م ودخل الإنتاج في العام 1991 م، بكسارة 120 طن/الساعة، ناقل هوائى ثانى بالصفة الغربية للنيل 250 طن/الساعة وبطول كلى يبلغ 20 كيلو متراً، وناقل ثالث عبر النيل 150 طن/الساعة: طاحونة خام 78 طن/الساعة، فرن بمسخن أولى واحد بطاقة 750 طن/الساعة، وطاحونة أسمنت 53 طن/الساعة، وماكينة تعبئة 120 طن/الساعة، لتبلغ الطاقة التصميمية لخطوط الإنتاج الثلاثة 1470 طن يومياً<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> - أمر تأسيس شركة أسمنت عطبرة، قانون الشركات لعام 1925 م.

<sup>٢</sup> - عقد تأسيس خط الإنتاج الثانى، شركة أسمنت عطبرة، 1962م.

<sup>٣</sup> - قرار رئيس الجمهورية 126/1973م، بناءً على توصية المؤسسة العام للإنتاج الصناعى.

<sup>٤</sup> - التقرير السنوى للإنتاج شركة أسمنت عطبرة، يوليو 1991م.



زود خط الإنتاج الأول بالطاقة من محطة طاقة داخلية بثلاثة مولدات طاقتها الكلية 1100 كيلواط كانت حاجة المصنع منها 850 كيلواط، ومع خط الإنتاج الثانى إرتفعت الحاجة إلى 3500 كيلواط تم إستكمالها من الشبكة الإقليمية حتى لعام 1976م حيث عجزت الشبكة الإقليمية وتم على أثرها إستجلاب ثلاثة مولدات بطاقة 3000 كيلواط. خالفت مواصفاتها مواصفات التيار السابق بالمصنع، مما إضطر الإدارة إلى إستجلاب محولات بنفس قيمة المولدات الثلاثة وبالطائرة لتلافى الموقف<sup>(١)</sup>.

مع خط الإنتاج الثالث أدخلت محطة طاقة بأربعة مولدات دنماركية بطاقة تصميمية 12 مقاوط أعطت 10000 كيلواط... كانت حاجة المصنع منها 7000 كيلواط وزودت المدينة والمناطق حول المصنع بفائض الطاقة- كان ذلك في العام 1982م<sup>(٢)</sup>.

في أكتوبر من العام 2002م تمت خصخصة المصنع وبيع لمستثمرين عرب من المملكة العربية السعودية بمبلغ وقدره 41000000 مليون دولار بما في ذلك مكاتب ومخازن الشركة بكل من بورتسودان والخرطوم<sup>(٣)</sup>.

وأسند أمر إدارته لإدارة أجنبية (عربية)- تخلصت من حوالى 624 عاملاً من المصنع وإستعاضت عن بعضها بعمالة أجنبية- عربية- هندية- باكستانية على مستويات الإدارة العليا والوسيطه وقد جرت محاولات لرفع طاقة المصنع- وكبح الغبار لكنها لم تحقق من ذلك شيئاً.

تم في العام 2006م الإستغناء عن خط الإنتاج الأول 150 طن/اليوم وبيع كخردة وفى كل وحدات إنتاجه.

تلعب الصناعة بشكل عام دور كبير في إقتصاد الدول النامية فعندما أستقل السودان في عام 1956م كان نصيب الصناعة من الدخل القومى لا يتعدى 1%، إذ أن الإقتصاد السودانى كان حينها يعتمد على الزراعة إعتياداً كلياً والرعى بشكل أساسى بنسبة 1%.

<sup>١</sup> - تقرير سعيد أبوكمال، التحقيق في إستجلاب محطة الطاقة، المؤسسة العامة لمواد البناء والحراريات 1976م.

<sup>٢</sup> - قرار حاكم الإقليم الشمالى، عبدالله أحمد عبدالله، سبتمبر 1982م.

<sup>٣</sup> - قرار لجنة التلخص من مؤسسات القطاع العام، أكتوبر 2001م.

في عام 1960م وصلت المساهمة من القطاع الصناعي في الناتج القومي حوال 7.6% وأرتفعت إلى 15% عام 1973م. هذا يوضح أهمية قطاع الصناعة بالنسبة لتقدم وتطور الشعوب.

إذا أخذنا أحد هذه الصناعات تفصيلاً وهي صناعة الأسمنت في السودان نجدها قد بدأت في العشرينات من هذا القرن عندما تم إنشاء أول مصنع للأسمنت في السودان في منطقة سنار بغرض توفير مادة الأسمنت لبناء خزان سنار. ولكن هذا المصنع تم ترحيله إلى إنجلترا مرة أخرى وذلك لعدم توفر المادة الخام الكافية لقيام هذه الصناعة في تلك المنطقة (سنار) عام 1947م إنشئت شركة بورتلاند وكانت وقتها تستورد الكلنكر من مصانع حلوان بمصر ويتم طحن وتعبئة الأسمنت في عطبرة بإنتاجية حوالى 70 طن في اليوم.

تم إنشاء شركة الأسمنت البورتلاندى الثانية في السودان وهي شركة النيل للأسمنت 1965 المحدودة ومقرها في مدينة (ريك) بطاقة تصميمية 100000 طن/العام. الا أن تشغيل هذا المصنع صاحبه الكثير من المعوقات من أهمها عدم إجراء دراسات تفصيلية للمواد الخام والتي تبعد عن المصنع بحوالى 65 كيلومتر الأمر الذي عطل بداية الإنتاج الفعلى للعام 1970م. حيث نجد طيلة فترة السبعينات لم يتعد الإنتاج السنوى لهذه الشركة نصف طاقتها التصميمية وهذا يرجع إلى أسباب متعددة منها وجود مشاكل فنية متعددة داخل المصنع، إستعمال كسارات ذات إنتاجية صغيرة لا تتناسب وإنتاجية المصنع (40 طن/الساعة)، إرتفاع تكلفة نقل الحجارة الجيرية من المحاجر إلى المصنع، توقف الإنتاج سنوياً لمدة أربعة أشهر بسبب الخريف وغيرها من الأسباب الأخرى. في عام 1978م إعيد تأهيل المصنع الأمر الذي أدى إلى رفع الإنتاجية إلى 80000 طن في العام (١).

#### محطة الضفة الغربية (الميناء):

وهي تقع على الضفة الغربية عند قرية أم الطيور حيث ينتهى بتا خط السكة حديد الخفيف والممتد من منطقة المحاجر حيث يتم ترحيل الحجر الجيرى المجروش بواسطة القاطرات والتي توقفت عن العمل منذ عام 1985م حيث تمت إعادة تأهيلها وتشغيلها مجدداً عام 1993م وذلك لإيمان الإدارة

<sup>١</sup> - أم سلمة محجوب محمد احمد، الحوافز وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية، 2001م، ص، 72.

بضرورة نقل الفى طن من الحجر الجيرى يومياً لمقابلة إحتياجات المصنع من هذه المادة بالإضافة للناقل الهوائى الذي ترحل بواسطته 150 طن/الساعة من الحجر الجيرى ويعتبر أطول ناقل هوائى في العالم<sup>(١)</sup>.

### راس مال الشركة:

طبقاً لقانون الشركات لسنة 1925م أنشئت شركة ماسبيو للأسمنت كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة بالأسهم برأس مال قدره 30000000 مليون جنيه سودانى (ثلاثون مليون) جنيه سودانى مقسمة إلى 10000 سهم (عشرة الف) جنيهاً سودانياً مع حق الشركة في زيادة أو نقص رأسمالها المذكور وأن تصدر أى جزء من رأسمالها الأصىلى أو الذي تمت زيادته في شكل أسهم ذات أفضلية أو دون ذلك أو ذات حقوق خاصة أو أولوية مؤجلة أو إمتيازات أو شروط.

عليه فإنه ما لم تنص شروط الإصدار صراحة إلى غير ذلك فإن أى إصدار للأسهم سواء نص على أنه بشروط أفضلية أو خلاف ذلك سيكون خاضعاً لنصوص قانون الشركات لسنة 1925م.

### الأغراض التي تكونت من أجلها الشركة:

1- الحصول على وتولى أعمال مؤسسة ماسبيو للأسمنت وهى مؤسسة عامة قائمة وموجودة بعطبرة بجمهورية السودان الديمقراطية، وجميع موجودات والتزامات تلك المؤسسة بما في ذلك أسهمها التجارى مع التعديلات والتغيرات أو بدونها.

2- مزاوله كل أو أى نوع من أنواع التعدين والصهر وتنقية المواد الخام أوالمعادن ومزاوله صناعة أو التعامل أو العمل في مجال المعادن أو الاسمنت أو الجير أو خلاقه من المواد اللازقة أو المبيضات أو الخرسانة أو الطينة السوداء أو التراب أو الفحم أو المواد البترولية أو الحجاره أو الطوب المصنع أو الادوات اللازمة. وكذلك مزاوله العمل في مجال صناعة الاكياس والجوانات وغيرها من الحاويات. ومزاوله اعمال الهندسة الميكانيكية والعمل في جال المحاجر والنقل والمواصلات والترحيل

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق، ص73.

بأنواعها المختلفة ومزاولة العمل في مجال البناء والمقاولات العمومية وكناقلين في كل مجالات النقل الأخرى.

3-القائم بأعمال الباعة والمصدرين ووكلاء البيع وباعة الجملة والموزعين والمحضرين والمغلفين للأسمنت ومنتجاته ومشتقاته.

4-القيام بجميع الأعمال والأشياء المتفرغة والمؤدية لتحقيق أهداف الشركة الأساسية<sup>(1)</sup>.

عرف السودان الصناعة ودورها في الاقتصاد الوطنى منذ فجر التاريخ وشهدت كل الجهود إزدهاراً ونمواً في كافة المجالات مثل صناعة النسيج والدباغة وتجفيف الحبوب، خلاف ذلك كان هنالك صناعة الاسمنت البورتلاندى، والاسمنت سريع التصلب، والاسمنت المقاوم ، والاسمنت العادى. في عام 1956م ركزت الحكومة الوطنية الاولى على تطوير الاقتصاد السودانى وتوسيع الصناعة وتويعها، إذ أن الاعتماد على الزراعة فقط له مخاطره التي كانت دائماً تنتج من تذبذبات الاسعار العالمية لتلك المواد، فضلاً عن تدهور كميات الانتاج الزراعى بسبب العوامل الطبيعية التي يصعب التحكم فيها.

لذلك رأت هذه الحكومة تبنى إستراتيجية التصنيع لتحقيق أهداف حيوية وأساسية لإقتصاد البلاد التصنيع اولاً بالمواد الاستهلاكية، ثم الوسيطة، ثم الرأسمالية وبعد تحقيق الاكتفاء الذاتى تبدأ عملية التصدير للخارج.

على هذا الاساس كان مقدراً أن يكون للقطاع الصناعى دوراً ورائداً موازياً للقطاع الزراعى كقطاع يعتمد عليه في الإقتصاد وبشكل اساسى.

قد إعتمدت الصناعة السودانية منذ البداية على الصناعات التحويلية(أى تحويل شكل الخامات من حال إلى آخر) التي من أهمها صناعة الاسمنت.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص،74.

وأضيفت الشركة لمؤسسات القطاع العام الصناعى، ثم صدر قرار جمهورى عام 1983 بتحويل مؤسسة ماسبيو للأسمنت الى شركة خاصة سميت ب(شركة ماسبيو للأسمنت) لتعمل تحت قانون الشركات لعام 1925 وفى عام 1985 صدر قرار بتحويل إسم الشركة الى شركة أسمنت عطبرة المحدودة<sup>(١)</sup>.

وفى 2002/09/30 صدر قرار ادارى رقم(65) ببيع شركة اسمنت عطبرة للشركة الافريقية للتنمية والاستثمار، وبموجبه تم الغاء جميع الوظائف فى الشركة ثم الت الى مجموعات شركات عربية لرجال الاعمال (الشيخ سليمان الراجحى، الشيخ صالح كامل والشيخ ابراهيم الافندى).

وفى عام 2003 تم عرضها للبيع مرة اخرى عبر الانترنت حيث الت للشيخ سليمان الراجحى وما زالت تابعة له حتى تاريخ انهاء هذه الدراسة<sup>(٢)</sup>.

#### موقع المصنع (القديم) :-

يقع مصنع أسمنت عطبرة على بعد 2.5 كيلو متر جنوب كبرى نهر عطبرة وشرق نهر النيل حيث يقع المصنع بين طريق الأسفلت الذى يصل مدينتى الدامر- عطبرة وبين خط السكة الحديد الذى يصل ولاية نهر النيل بالعاصمة قرب منطقة تسمى العكد. وهذا الموقع حالياً مستغل لسكن العاملين فقط.

#### موقع المصنع الجديد(الخط الرابع) :-

يقع الخط الرابع على بعد 20 كيلو متر من نهر النيل بالضفة الغربية بمنطقة أم الطيور بمحلية سولا جوار محاجر الشركة وذلك للاستفادة من قرب المادة الخام (الحجر الجيرى) و(الأطيان). وبذلك يكون وفر تكاليف نقل الخام (الحجر الجيرى) الذى كان فى السابق ينقل بالناقل الهوائى من المحاجر الى موقع المصنع القديم وتم الاستغناء عنه فى عملية النقل بالشاحنات الكبيرة بعد اكتمال كبرى العكد ام الطيور الذى يربط جهة المحاجر مع المصنع القديم.

<sup>١</sup> - منشورات الشركة، عطبرة 2009.

<sup>٢</sup> - مقابلة صلاح محمد ادريس-مدير العلاقات العامة لشركة اسمنت عطبرة 2016/2/8.

وتعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الاساسية فى الهيكل الصناعى ومن اهم مقومات قيام هذه الصناعة توافر المواد الخام بكميات كافية كما يسهم الاسمنت بفاعلية كبيرة فى مختلف القطاعات الاقتصادية فهو مادة البناء الاولى المستخدمة فى كافة أنواع البناء والتشييد.

وعدد المصانع الان 5 مصانع اسمنت وهذه المصانع انتاجها يمكن ان يكفى حاجة البلاد وربما فى القريب العاجل يتم تصدير الاسمنت الى خارج السودان (١).

وان اهمية الاسمنت تتعاضد فى الدول النامية التى تمر بمراحل إقامة المشروعات الصناعية والسكنية ومشروعات البيئة الاساسية، وان صناعة الاسمنت أصبحت من أهم المواد الاساسية اللازمة لتطور أى بلد حتى أن معدل إستهلاك الفرد من الاسمنت أصبح يعد قياساً لنمو الإقتصاد الإجتماعى (٢).

### تعريف بصناعة الاسمنت:

#### صناعة الاسمنت فى العالم:

إن حرفة البناء كانت تعتمد قديماً على أنواع التربة المختلفة ووضع الحجارة الصغيرة فوق بعضها البعض كما فى مبانى الاغريق والرومان، حيث كانت تلك المبانى تستمد قوتها من ثقل وصلابة الحجارة بدون إضافة مواد لاصقة، وفى بعض المنازل توضع قطع صغيرة من الحجارة خلال الفتحات والفجوات من اجل أن تربط الحجارة ببعضها البعض، وكانت هذا بمثابة النواة لحرفة البناء من حيث وضع الطوب وإقامته فى شكل حيطان بإضافة مواد بلاستيكية لازقة.

أستمدت فكرة صناعة الاسمنت الاولى من الطوب الذى أستعمل فى مبانى قدماء المصريين إذ كانوا يحرقون الطوب بحرارة الشمس بدون تسويته بحرقة فى الكمائن ويغطونه بالطمى مع إضافة بعض القش، بالإختبارات الكيميائية وجد أن المصريين كانوا يحصلون على المادة الاسمنتية بحرقة الجبس الذى كانت درجة صلابته غير منتظمة.

<sup>١</sup> - مقابلة: صلاح محمد ادريس- مدير العلاقات العامة لشركة اسمنت عطبرة 2016/2/8.

<sup>٢</sup> - عبدالعزيز محمد المشارى، أثر الإدارة الإستراتيجية على قطاع الاسمنت بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004، ص، 83.

في عام 1765م قام المهندس فرنسي يدعى لورون بإضافة الجير المطفى إلى ملاط من النوع المارسلى (مارسيليا) وأكسبه بعض الصلابة وعدد المسامية وأقر هذا العمل من قبل الكيميائي الشهير فاي وأوصى بأن تعمل خلطة الجير في شكل دائرى وتغمر بماء ثم توضع في أوعية كبيرة لتتفكك.

واصل هذا البحث فوجا سدى سانت فوتو في مواد بوزلانا مع الاستفادة من الطريقة الهندية في خلط المولاص بالجير ليكسبه صلابة، وبعد عدة إختبارات وجد أن جودة الملاط الرومانى إعتدت أساساً على تفكك المواد وخلطها ثم دكها مروراً بمراحل مختلفة وجد أن التجربة الهندية في السنغال ناجحة جداً حيث كانوا يستعملون الطوب المسحوق ناعماً ويضيفون اليه رمل وجير ثم يقومون بخلطه جيداً هذا الخليط تنتج عنه كتل صلبة تستعمل في المسح والبناء.

وفى عام اجرى جون سمتون عدة إختبارات على أنواع مختلفة من الحجارة الجيرية في شكل بودرة وخلطها بمادة طينية من سواحل الراين حيث سخنت الخلطة حتى أصبحت عجينة، وجد أن الحجر الجيرى الذي يعطى مادة أفضل يحتوى على مادة بسيطة من الطين وأستمر البحث والتحسين حتى عام 1796م إذ اكتشف الاسمنت الصلب بحرق حبيبات الجير المبللة في درجة حرارة عالية<sup>(1)</sup>.

كان يوجد أسمنت طبيعى في فرنسا وامريكا ولكن أسم الاسمنت أطلق على الناتج الرومانى الذي يتطلب سريعاً حتى إكتشاف حرق الحجر الجيرى والطين في طاحونة مبللة وكان ذلك بمثابة مواد لصناعة الاسمنت البورتلاندى (بورتلاندى).

عالج جوزيف اسبرين عام 1824م صناعة أسمنت بورتلاندى بتحميم نوع صلب من الحجر الجيرى المحرق بعد كسره وخلطه بالطين وسخن الخليط جيداً ثم تبليله بالماء وجعله في شكل كتل غير منتظمة ثم تحص الكتل في فرن على الحرارة ليتم إستخلاص حامض الكربونيك ثم قام بتسخين الناتج.

<sup>1</sup> - أم سلمة محجوب محمداحمد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثم جاء بعد جوزيف أسبرين عالم آخر يدعى (إسحاق شارى) حيث وجد أنه إذا ما زادت درجة الحرارة تحسنت جودة لاسمنت إلا أن هنالك صعوبة واجهته وهى نسبة المواد المخلوطة (الحجر الجيري، الطين) ولكنه تغلب على هذه المشكل عام 1851م بالاستفادة من تجارب أسبرين إلا أن الدراسة العلمية للأسمنت من كل النواحي بدأت قريباً في معامل الجيولوجيا، حيث أطلق على الأسمنت المنتج في هذه المعامل أسم أسمنت بورتلاند نسبة لحجارة بوتلاند الفيزيائية في إنجلترا، ثم أخذت صناعة الأسمنت تتعدى إنجلترا إلى بقية بلدان العالم الاخرى<sup>(١)</sup>.

## أنواع الأسمنت:

كما أسلفنا أن أول نوع من أنواع الاسمنت تم إنتاجه في المعامل الجيولوجية سمي باسم أسمنت بورتلاند نسبة لحجارة بورتلاند الفيزيائية في إنجلترا، لذا نجد أن جميع أنواع الاسمنت أشتق إسمها من هذا النوع الرئيسى الذي يعتبر بمثابة النواة للأنواع الاخرى ومن أهم أنواع الاسمنت الموجودة في العالم الانواع التالية<sup>(٢)</sup>:-

### 1/الاسمنت البوتلاندى العادى:

هذا النوع من الأسمنت يعتبر من أكثر أنواع الاسمنت إستعمالاً حيث يتم إستعماله في الانشاءات الخرسانية المسلحة، وفى إنشاء المطارات والطرق وفى جميع الاعمال الخرسانية.

### 2/الاسمنت البورتلاندى اللوهيتى(الخرانات):

هذا النوع من الاسمنت يمتاز بعدم توليد حرارة عالية أثناء عملية التصلد وهو ضرورى في كل المنشآت التي تقتضى صب كتل خرسانية ضخمة، كالخرانات والسدود لانه يحول دون التصدع والشروخ والشقوق التي قد تحدث الكتل أثناء التصلد. ويمتاز هذا النوع بمقاومته العالية لتأثير المياه الكبريتية.

<sup>١</sup> - نفس المرجع السابق، ص 64.

<sup>٢</sup> - نفس المرجع السابق، ص 64.



### 3/الاسمنت البوتلاندى المقاوم للكبريتات(الملوحة):

يتضح من اسم هذا النوع من الاسمنت أنه يمتاز بمقاومة شديدة لتأثير أملاح الكبريتات ويستخدم خاصة في أساسيات المباني في المناطق المصرفية لمياه الرشح الكبريتية، وفي تبطين أبار البترول في أعماق معينة وكذلك يستخدم في إنشاء أرصفة الموانئ، وحواجز الامواج والاحواض الجافة والقنوات البحرية بوجه عام يستخدم للمنشاءات الخرسانية المعرضة لمياه البحر، وتختلف مواصفاته وخاماته عن الاسمنت البورتلاندى العادى من الناحية الكيميائية.

### 4/الأسمنت البوتلاندى شديد التصلد :

يمتاز هذا النوع من الاسمنت بالتصلد السريع ويستعمل بدل الاسمنت العادى في جميع الانشاءات الخرسانية حيث تقتضى ظروف العمل سرعة الانجاز أو سرعة فك الدعائم لاعادة إستعمالها.

### 5/الاسمنت البوتلاندى الابيض:

من أحدث أنواع الاسمنت وله كل خصائص الاسمنت العادى مع امتيازه بلونه الابيض الناصع. هذا النوع من الاسمنت يستخدم في بياض الواجهات، صناعة البلاط المزايكو،والرخام، والحجر الصناعى. وقد يستخدم بلونه الابيض الزاهى وقد يضاف له مساحيق أخرى للحصول على جميع الالوان الزاهية المطلوبة.

### 6/الاسمنت البورتلاندى الحديدى:

هو أسمنت عادى مخلوط بنسبة من الحديد الناتج من الافران العالية.ويستعمل في صناعة الخرسانات العادية وصناعة الطوب الاسمنتى، وصناعة البلاط، وفي البياض نجده يمتاز بمقاومة لمياه البحر ونظراً لانخفاض درجة حرارة تميعة فإنه يقلل من إحتتمالات التشقق في الخرسانة<sup>(1)</sup>.

### المواد الداخلة في صناعة الاسمنت:-

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص65

أهم المواد اللازمة لصناعة الاسمنت المواد الآتية<sup>(1)</sup>:-

1/الحجرالكلس وهو يتركب من كربونات الكالسيوم.

2/الحجر الصلصالي ونجده يحتوى على أكاسيد السيليكا والالومنيا والحديد والكلس أيضاً وهناك مواد معدلة تضاف إلى الخلطة في حالة نقص أى من الاكاسيد الرئيسية المذكورة سابقاً وتمتاز هذه المواد المعدلة بمعدل مرتفع من النقاوة وهى:-

أ/السيليكا(رمل).

ب/الكلس النقى(حجر كلس يحتوى على 80-98% من كربونات الكالسيوم).

ج/البوزولانا لتعديل نسبة أكسيد الحديد(وهو صخر بركانى مسامى بخواص هيدرولوكية) جيدة عند خلطه بالجير ومحتواها على الاغلب(سيليكا) وبعض المركبات الاخرى.

## الرؤية:

أن تظل شركتنا رائدة في صناعة الاسمنت ومواد البناء في السودان والمنطقة والمساهمة الفعالة لتحقيق التطور لمجتمعنا وتوفير بيئة عمل تنافسية لتحقيق الانجاز المتميز لموظفينا.

## الرسالة:

إنتاج وتسويق وتحقيق نمو واستمرارية في الانتاج لتغطية إحتياجات السوق.

## العميل:

تحقيق أعلى فائدة له من خلال توفير أسمنت عالى الجودة ويسعر تنافسى.

<sup>1</sup>-نفس المرجع السابق 65.

## المستثمر:

المحافظة على حقوق المستثمر وتعظيم عوائد الاستثمار.

## البيئة:

العمل ضمن اعلى معايير البيئة وتطوير أنظمة العمل بما يساهم في الحد من الاضرار على البيئة.

## البيئة:

العمل ضمن اعلى معايير البيئة وتطوير أنظمة العمل بما يساهم في الحد من الاضرار على البيئة.

## الشهادات والجوائز الممنوحة للشركة:

1/ حصلت الشركة على جائزة أفضل مصنع لانتاج الاسمنت في الشرق الاوسط عام 1984م كانت من مجلة الصناعة والتجارة بمدريد(الجائزة العربية).

2/ الجائزة الثانية كانت الجائزة الماسية للجودة من المكسيك عام 1993م.

3/ جائزة النجم الذهبى العالمية من أسبانيا (مدريد) نظير الإنتاجية ذات الجودة العالمية 1994م<sup>(١)</sup>.

## الجوانب الفنية والتكنولوجية بالشركة:

يستخدم مصنع أسمنت عطبرة اليات ومعدات يرجع تاريخها إلى عدد من السنين السابقة حيث أنها هي الافضل في تلك الفترة التي تم شرائها فيها حيث يرجع تأسيس المصنع كما ذكر سابقاً إلى العام 1947م وأستخدم هذا النوع من الاليات والمعدات في الخطوط القديمة من المصنع-الخط الأول والثانى والثالث ينتج عنه ضعف في عمليات وحجم الانتاج. وإذا قمنا بقارنة التكنولوجيا المستخدمة في هذا الخطوط القديمة مع ما هو موجود في مصانع الاسمنت المحلية والعالمية فربما نحكم عليها بعدم الحداثة أو التقدم التكنولوجى وعم الكفاءة الإنتاجية للاليات والمعدات لعدة عوامل أهمها:-

<sup>١</sup> -www.atabaracement.com,8.4.2016.

1/السعة التصميمية للإنتاج.

2/صعوبة عمليات الصيانة.

3/عدم التحكم في الحماية من الأضرار الجسيمة.

4/عدم التحكم في التشغيل ومقدار السرعة.

5/عدم إمكانية ربطها بأجهزة الحاسوب في عمليات التشغيل والصيانة والتحكم والرقابة مما يضيع كثير من الزمن ولا يمكن من تقليص الأيدي العاملة مما يؤدي إلى زيادة التكلفة لذلك لجأت شركة أسمنت عطبرة بتحديث بعض هذه الآليات والمعدات.

كما إن تصميم المصنع ربما يكون غير مواكب للتطورات الحديثة في مصانع الاسمنت من حيث الافران والناقلات الهوائية وعملت شركة أسمنت عطبرة المحدودة على معالجة تلك المشاكل في الخط الرابع الحديث الذي تم إنشاؤه حديثاً مطابقاً للمعايير والتكنولوجيا الحديثة.

وأن نوعية التكنولوجيا المستخدمة سابقاً في الخطوط القديمة تعتبر هي من أهم الأسباب الأساسية في عملية تدنى الإنتاجية في السنين الماضية لعملية الخصخصة كما إن لهذا التكنولوجيا المتخلفة أثر كبير في عمل التلوث البيئي.

ولتفادي هذه المشاكل قامت إدارة الشركة بإحداث بعض التطورات التي قللت من كمية الغبار المتصاعد وخفضت عملية التلوث البيئي حيث تمت فلترة غبار المصنع الذي كان يؤدي إلى تلويث البيئة المحيطة بالمصنع. كما إن هذه الآليات المتخلفة تقنياً لها دور كبير في التأثير على صحة وسلامة العاملين ابتداءً من عملية الغبار المتصاعد الذي يتنفسه العاملين. مما أدى إلى إصابة

كثير من العاملين بالأمراض الصدرية كما إن الضجيج والازعاج المتولد من تشغيل الماكينات والآليات أيضاً له أثر واضح في صحة وسلامة العاملين والعملاء وجميع المواطنين والسكان حول المصنع.

وقامت الإدارة بحل بعض هذه المشاكل والعيوب في هذه الخطوط الإنتاجية القديمة بصورة كبيرة وتم التغلب على هذه المشاكل بصورة واضحة وتامة في الخط الرابع الذي تم إنشاؤه غرب النيل في منطقة المحجر .

ومن أهم التطورات التي شهدتها شركة أسمنت عطبرة إدخال التقنية الحديثة ونظام التحكم بواسطة الحاسوب في العملية التشغيلية حيث تم إدخالها في العام 2005م. وهناك الكثير من التطورات التي حدثت في هذه الفترة وهي مثل تحول نوع الفلاتر الكهربائية من نظام المرسب الكهربائي الساخن إلى المرسب الكهربائي البارد ثم إدخال نظام الفلاتر القماشية.

أن نوعية التكنولوجيا الحديثة الموجودة في المصانع الحديثة تختلف عن نوعية التكنولوجيا التقليدية والقديمة المستخدمة في شركة أسمنت عطبرة في الخطوط القديمة. ولذلك لجأت الشركة إلى تدريب وتطوير أداء الكثير من العاملين والمهندسين لكي يتمكنوا من تشغيل وإدارة الآليات والماكينات والاجهزة الموجودة بالخط الرابع، حيث يتم حالياً تشغيل الخط الرابع بواسطة فريق مختص من العمال والمهندسين غير السودانيين (من مختلف الجنسيات) ويتم تدريب الكوادر السودانية على هذه التقنية بالاتصال المباشر بالشركات المختصة.

وأن التعامل مع هذه الاجهزة والآليات الحديثة يتصف بأنه تكنولوجيا بصورة كبيرة أو حاسوبياً ورقمياً، حيث أنه يتطلب لمهارات كبيرة في الجانب التقني ويتطلب إلى بيئة عمل نظيفة ومهياً مما يوفر للعامل عليها جو خالياً من التلوث وعدم التعرض للشمس والحرارة والغبار . وذلك ينعكس بدوره إيجابياً على إنتاجية العامل وبالتالي تزيد إنتاجية الشركة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها .

كما إن سريان المواد بشكل إلى دون تدخل بشري يحول دون إحتكاك أو التصاق أو لمس العامل المباشر للمواد وتفاديه لا مواد ملوثة وكذلك إدخال قالب العينات الاتوماتيكي للمختبر الكيميائي والفيزيائي يساعد في الحصول على نتائج سريعة للمنتج في كل مرحله .

وأن نظام تحليل العينات للمواد الخام والمنتج كان يتم على النمط التالي :-

1/تؤخذ العينات بواسطة عامل من عمال المصنع بصورة عشوائية بدائية.

2/ يتم تحليل العينات في مختبر ذو تكنولوجيا متخلفة تقنياً، تعتمد فيه النتائج في أغلب الاحيان بالتقدير مما يؤدي لصعوبة الاستنتاج والحكم على جودة المنتج.

ونتيجة للقيام بهذه الاجراءات والمراحل من فحص المنتج بتعرض العامل في كثير من الاحيان الاخطار وذلك لانه يقوم بإختراق أماكن الغبار وأماكن ذات حرارة مرتفعة وبها ضوضاء شديدة وبها مخاطر من جراء حركة الاليات وفي ذلك إهدار شديد للوقت والموارد البشرية بالمصنع.

وأن الافران المصممة في الخط الرابع ومراحل التسخين الابتدائية مصممة لاختصار كثير من الوقت في الحصول على المنتج النهائي حيث عولجت مسألة ضياع الزمن في الافران الطويلة حيث أن المسافة من دخول المواد إلى موقع الإنصهار أصبحت قصيرة في الافران الحديثة وتمت معالجة سرعة إنتشار الحرارة للمواد بزيادة سرعة دوران الفرن الحديث وأن قصر الفرن يساعد في سرعة وصول المواد الخام إلى منطقة الانصهار فهو يؤدي إلى ميزة أخرى وهي إرتفاع درجة الحرارة في باب الدخول للمواد الخام حيث أنه قريباً جداً من منطقة الحرارة العليا والتي تصل في الافران الحديثة إلى 400 درجة مئوية وفي الفرن القديم إلى 200 درجة مئوية.

وكانت بالطريقة التقليدية تنتقل الحرارة عن طريق الانتشار من منطقة الاشعال ودرجة الحرارة القصوى (1400 درجة مئوية) إلى فتحة دخول المواد الخام إلى الفرن حيث يتم التسخين تدريجياً إلى أن يتم الانصهار تماماً للمواد الخام في منطقة الاشعال<sup>(1)</sup>.

### المراحل الأساسية في صناعة الاسمنت:

تمر صناعة الاسمنت بثلاثة مراحل متميزة، هي الحصول على المادة الخام ونقلها إلى موقع المصنع وتصنيعها لانتاج المنتج النهائي.

### مراحل صناعة الاسمنت:

#### 1/تهيئة المواد الاولية.

<sup>1</sup> - عمرمصطفى على عثمان، أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء شركات الأسمنت، بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م، ص ص 137-140.

2/ طحن المواد الاولية وإنتاج الخليط.

3/ حرق الخليط وإنتاج الكلنكر.

4/ طحن الاسمنت وتخزينه بعد إضافة المواد الاخرى.

5/ الإختبار والفحص.

6/ التعبئة والشحن.

وتسير عملية الإنتاج في كل مر حلة من المراحل السابقة على النحو التالي:

1/ تهيئة المواد الاولية:

تانى هذه المرحلة بعد إستكمال الدراسات الاقتصادية والفنية المتعلقة بالمشروع مثل دراسة إحتياطي المواد الخام وخواصه الكيميائية والفيزيائية .

وتشمل هذه المرحلة عدة عمليات هي:-

قلع الحجر الجيري:

وتتم عملية القلع في الغالب(باستخدام طريقة التفجير للحجر الجيري باستخدام مواد متفجرة ومواد مساعدة مثل نترات الامونيوم والجازولين الذي يمنع الرطوبة) حيث يتم إستخراج كميات من الحجر الجيري يرحد بماكينات ناقلة إلى الكسارات التي تتول تكسيهه إلى حد أدنى يشابه ذرة الطحين ويمر بعد ذلك إلى غرابيل حديدية ثم إلى كسارة ثانوية ومنها إلى صومعة التخزين.

2/ طحن المواد الاولية:

في هذه المرحلة يتم طحن الخليط المكون من الحجر الجيري المكسر وخام(الطفلة) معاً في طواحين خاصة.حيث تنتج البدرة وتنقل إلى خزانات خاصة ويتم فحصها للتأكد من نسبة مكوناتها ثم ترسل

البدرة إلى خلطات لإنتاج خليط متجانس تماماً وبعد ذلك ينقل الناتج إلى خزانات حفظ المواد المطحونة ومن ثم إلى الأفران حيث يتم حرقها.

### 3/حرق الخليط وإنتاج الكلنكر:

تتم عملية الحرق في أفران دوارة حسب القطر وكمية الإنتاج وهي أسطوانية الشكل ومبطنة بطوب حرارى من الداخل لحفظ الحرارة وتبادلها وتزود الأفران في بعض الأحيان بسلاسل معدنية وذلك من أجل زيادة فعالية التبادل الحرارى وتسخين المواد والغازات الخارجة، كما تزود بمصافي كهربائية لجمع الغبار وإرجاعه داخل الأفران، كما يتم أيضاً تركيب منتجات أولية لزيادة الانتاج ورفع كفاءة الحرق وتتم تغذية هذه الأفران بالخليط من الجهة العليا ويحرق النفط أو الفحم أو الغاز في الجهة السفلى للفرن حيث تصل درجة الحرارة في منطقة الحرق إلى حوالي ( 1450 ) درجة مئوية حيث يتم التفاعل بين أكاسيد الكالسيوم والالمنيوم الموجودة في ( الحجر الجيري والطفلة) هذا التفاعل ينتج عنه تكوين حديد أحمر اللون ويتبريده يتحول لونه إلى لون أسود مائل للخضرة يعرف باسم الكلنكر وهو على شكل حبيبات صغيرة يخرج من منطقة الحرق إلى المبردات الخاصة بتبريده ثم ينقل إلى مخازن الكلنكر

وتستغرق عملية إنتقاله من حول الفرن الى آخره فترة تتراوح ما بين الساعة إلى ثلاثة ساعات.

### 4/مرحلة طحن الكلنكر:

ينقل الكلنكر من مخازنه إلى مخازن تغذية طواحين الاسمنت بواسطة أحزمة ناقلة حيث يدخل الكلنكر ومعه في نفس الوقت الجبص بنسبة 3-5% لثم طحنها لدرجة نعومة معينة وبعد الطحن يخرج الاسمنت بشكله النهائى حيث يتم نقله بواسطة مضخات هوائية إلى مخازن الاسمنت وبذلك يكون جاهز للنقل<sup>(1)</sup>.

### مراحل تصنيع مادة الاسمنت بشركة اسمنت عطبرة:

<sup>1</sup> - تقرير عن صناعة الاسمنت في السودان، وزارة الصناعة، ابريل 2009، ص، ص 21، 22.



1/التقيب: يتم تقبيب منطقة الحجر الجيري بإستخدام مثاقب خاصة الى أعمال مختلفة حسب الارتفاع المطلوب ما بين ثلاثة امتار الى أكثر من عشرين متر ثم تعبأ هذه الثقوب بالمواد المتفجرة لنسفها.

2/ بعد نسف الحجر الجيري بالمتفجرات يتم شحنه بواسطة الشاحنات على الناقلات لنقله للكسرات لجرشه الى أحجار صغيرة حوالى 6 بوصة مكعبة.

3/بعدها يختلط الحجر الجيري مع الطينة بنسبة 85% حجر و 15% طينة قابلة للتعديل وتطحن فى طواحين المواد الخامة بواسطة كرات فولاذية ويكون الناتج بكرة ناعمة تسمى (بالرومكس)وجبة خام. ويتم تخليط هذه البكرة لضمان تجانسها وتخضع مراحل البكرة إبتداءً من الطحن وحتى تغذية الأفران بها بتحاليل مختلفة لتأكيد التجانس وتناسق النسب المطلوبة للتراكيب المختلفة.

4/إدخال البكرة(الوجبة الخام) الى الأفران حيث يتم حرقها للحصول على مادة صلبة القوام ذات لون رمادى قائم بعد تعرضها لدرجات حرارية تصل فى اعلاها 1450 درجة مئوية يسمى الناتج بالكلنكر.

5/بعد تبريد الكلنكر يخلط مع مادة الجبص 5:4 % حسب التحاليل الفيزيائية والكيميائية التى تتم ثم تطحن الخلطة جيداً فى طواحين الأسمنت ويسمى الناتج بالاسمنت الذى ينتج طبقاً للمواصفات بمعامل ضبط الجودة، ثم يتم تعبئته وتسليمه للمستهلك عند أرصفة التعبئة المعدة لذلك<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - منشورات شركة اسمنت عطبرة. عطبرة 2009 .

## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عطبرة المحدودة

#### الادارة الاجنبية:

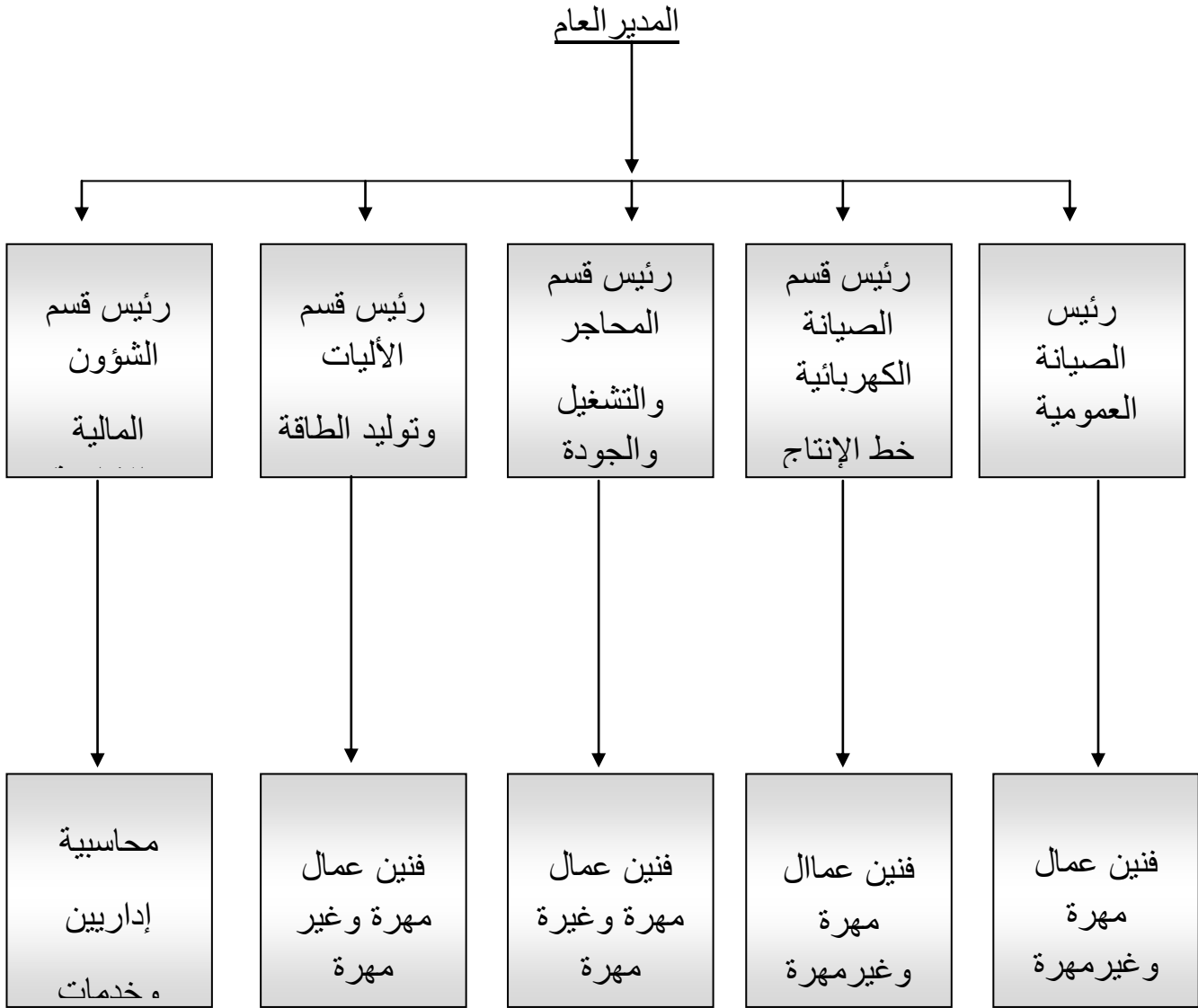
تكون الهيكل الادارى على فترة الإدارة الاجنبية ( 1947-1973م) من ثلاثة طبقات (A-B-C) إدارة عليا(مديرعام)، ووسطى(رؤساء أقسام)، وعاملين على أرض المصنع خليط من الفنيين والعمال المهرة وغير المهرة.

مكن ذلك الهيكل من وصول تعليمات العمل بالدقة المطلوبة وبالسرعة اللازمة لتنفيذ العمل، وأرضخت العمالة على المستويات الدنيا في الهيكل الوظيفي بتدريب مركز على الوظائف المحددة، فبرع كل في المجال الذي تم تدريبه عليه وقامت حواجز التخصص بين العاملين.. فلم تكن هنالك مرونة في إحلال العامل مكان الاخر لعدة ذلك التخصص ، وتم علاج ذلك بتدريب عامل مناوب لكل وظيفة زاد ذلك من حجم العمالة على المستوى الادنى على أرض المصنع.

زودت الادارات المختلفة بكل المستندات اللازمة لإجراء الصيانة والتشغيل صنفت في ملفات مرقمة يحمل كل منها المواصفات المعدة- كيف عملها- قوائم قطع الغيار- طرق إجراء الصيانة وسجل رصدت فيه الصيانة التي أجريت في آخر كل ملف... ووضعت كشوفات تحمل أرقام الملفات على لوحة حائطية يسهل منها الحصول على الملف وإستخراج المعلومة اللازمة.

والشكل التالى ( 1/3 ) يوضح الهيكل الادارى في حقبة الإدارة الاجنبية يتكون من المدير العام ورئيس قسم الصيانة العمومية خط الإنتاج، ورئيس قسم الصيانة الكهربائية خط الإنتاج، ورئيس قسم المحاجر والتشغيل والجودة، ورئيس قسم الأليات وتوليد الطاقة ، ورئيس قسم الشؤون المالية والإدارية.

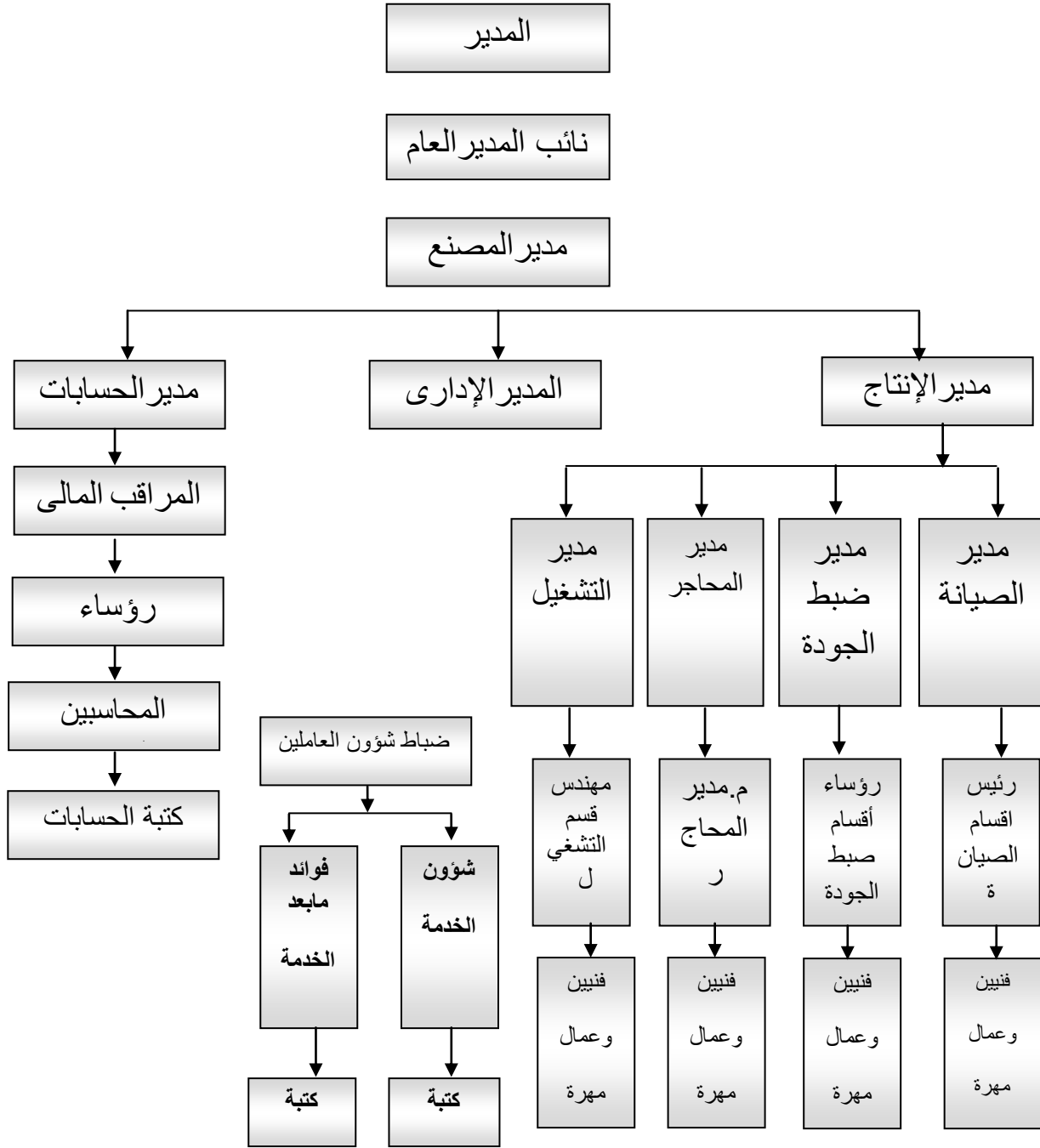
وتتفرع من كل رئيس قسم فنيين عمال مهرة وغير مهرة ، عدا رئيس قسم الشؤون المالية والإدارية الذي يتكون من محاسبين وإداريين وخدمات.



المصدر: كتب تعريفية بشركة أسمنت عطبرة، مايو 2000م.

### هيكل الإدارة الوطنية:

في الفترة 1973-2002م تعاقبت على إدارة المصنع إدارات وطنية منها ثلاثة إدارات عسكرية في الفترة 1973-1991م، ومهنية ترقى من صفوف العاملين بالصناعة للفترة 1991-2002م. والشكل (2/3) يوضح الهيكل الإداري في حقبة الإدارة الوطنية المكون من سبعة طبقات كما في الشكل أدناه:-



المصدر: كتب تعريفية بشركة أسمنت عطبرة، مايو 2000م.

## الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية:-

يتمثل الجانب الإدارى فى شركة اسمنت عطبرة من هيكل إدارى منظم ومتناسق يبدأ من رئيس مجلس الإدارة ومن ثم المدير العام ونائب المدير العام والذى تتبع له عدة إدارات على رأس كل إدارة مدير مسؤول عن سير العمل فيها وهؤلاء المدراء هم نائب المدير العام ومدير الشؤون الإدارية والمدير المالى ومدير التسويق والمدير التجارى ومدير التخطيط ومديرالعلاقات العامة وهؤلاء المدراء هم على رئاسة إدارات معينة تتكون كل إدارة من عدة أقسام وأهم هذه الإدارات وأكثرها تشعباً هى إدارة المصنع التى يرأسها نائب المدير العام وهى تتكون من عدة إدارات تتمثل فى الإدارات الآتية(١):

### 1/ إدارة الانتاج:

وهى الإدارة او الجهة المسؤولة من العمليات الإنتاجية إبتداءً من مراحل إستلام المادة الخام مروراً بجميع مراحل الإنتاج حتى إستلام المنتج النهائى متمثلاً فى سلعة الأسمنت المعبأ فى اكياس ورقية سعة 50 كيلو يتم تسليمه للمستهلك أو العميل مباشرة بواسطة إدارة المبيعات ويعمل فى هذه الإدارة عدد 179 عامل من جملة العاملين فى المصنع وهى تشمل الأقسام الآتية:-

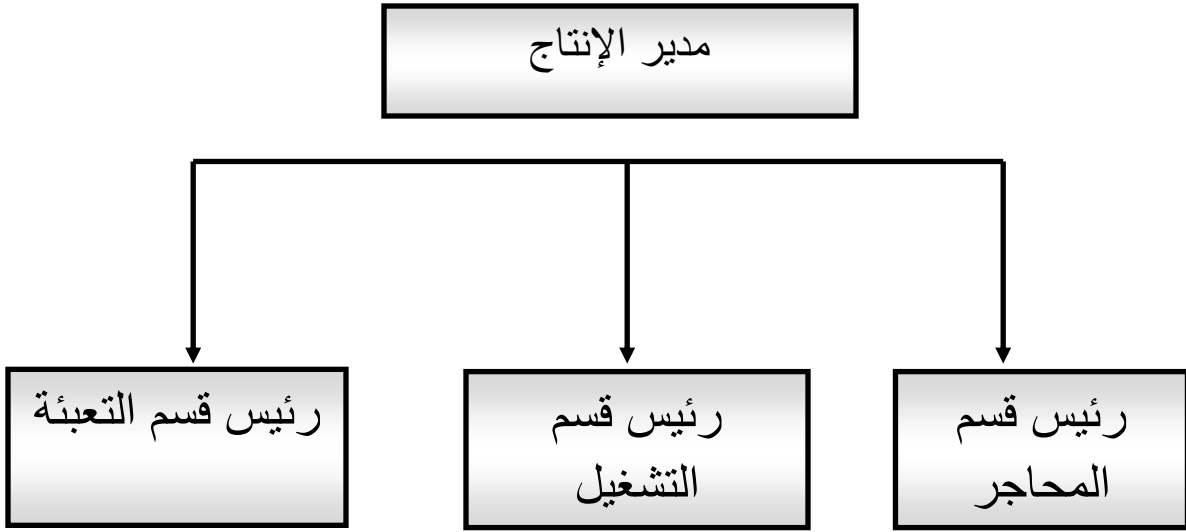
1/قسم المحاجر .

2/قسم التشغيل .

3/قسم التعبئة .

والشكل رقم ( 3/3 ) يوضح الهيكل الإدارى لإدارة الانتاج الذى يتكون من رئيس قسم المحاجر ورئيس قسم التشغيل ورئيس قسم التعبئة.

<sup>١</sup> - مقابلة: محمد الحاج عبدالرحمن الدابى-مديرالشؤون الإدارية والتوظيف بالشركة 2016/2/10.



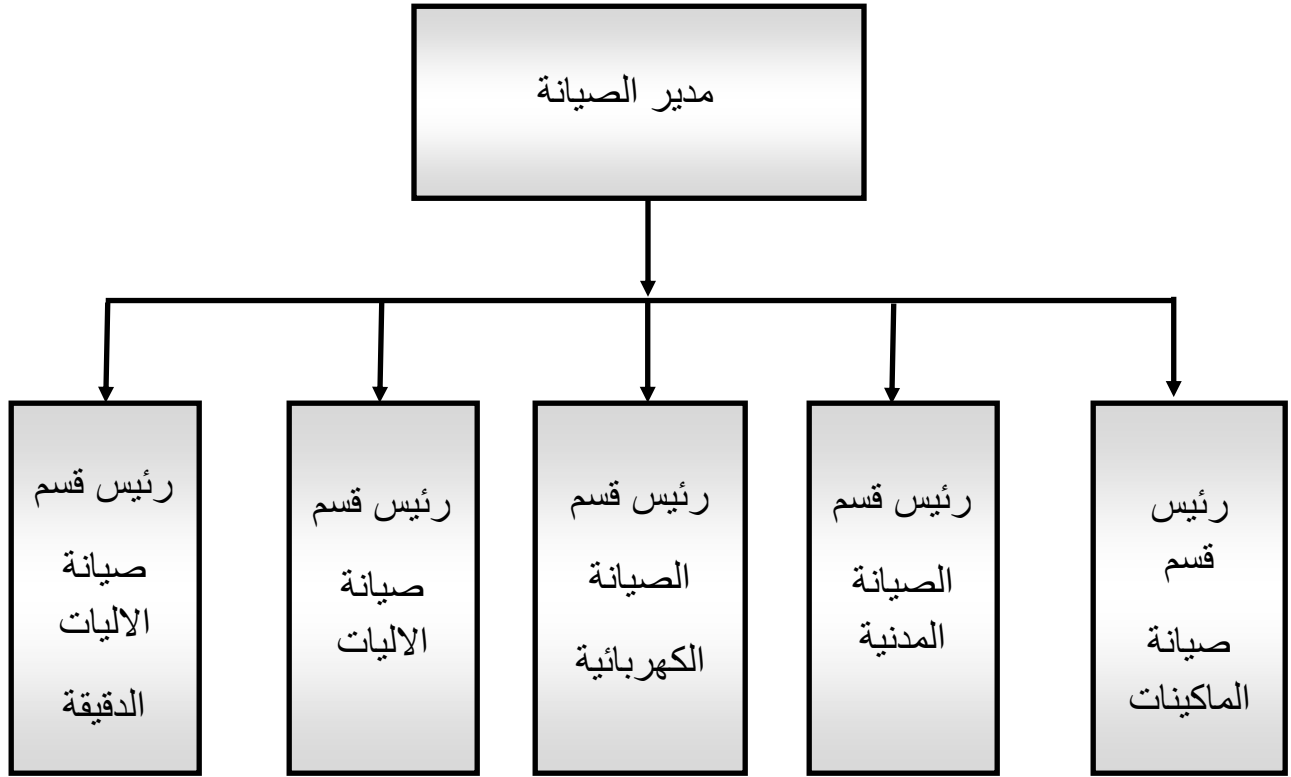
مصدر الشكل : الشؤون الإدارية للشركة

## 2/ إدارة الصيانة:

هى الإدارة المسؤولة من كل أنواع الصيانة ويعمل بهذه الإدارة عدد 153 عامل

وهى تشمل قسم صيانة الماكينات ( الكسارات والأفران والأليات المتحركة) وقسم الصيانة المدنية (المباني والمكاتب والطرق والممرات)، وقسم الصيانة الكهربائية وتتمثل فى صيانة الشبكة الكهربائية والإضاءة ومصادر الطاقة الكهربائية الداخلية التى يعتمد المصنع عليها فى تشغيل ماكيناته بصورة أساسية وقسم صيانة الأليات الثقيلة وقسم صيانة الالات الدقيقة.

الشكل رقم ( 3-4 ) يوضح الهيكل الإدارى لإدارة الصيانة الذى يتكون من رئيس قسم صيانة الماكينات والصيانة المدنية والصيانة الكهربائية وصيانة الالات وصيانة الالات الدقيقة.



مصدر الشكل : الشؤون الادارية للشركة

### 3/ إدارة الجودة:

وهي مسؤولة من عملية مطابقة جودة المنتج للمواصفات العالمية للجودة الشاملة ويعمل بهذه الإدارة عدد 19 عامل من جملة العاملين بالشركة وتبدأ عملية الجودة من فحص المادة الخام الأساسية متمثلة في الحجر الجيري ونوعية المواد المكونة له وكذلك فحص مدى جودة الجبس المستخدم وأنواع الزيوت ومدى الماكينات وقطع الغيار .

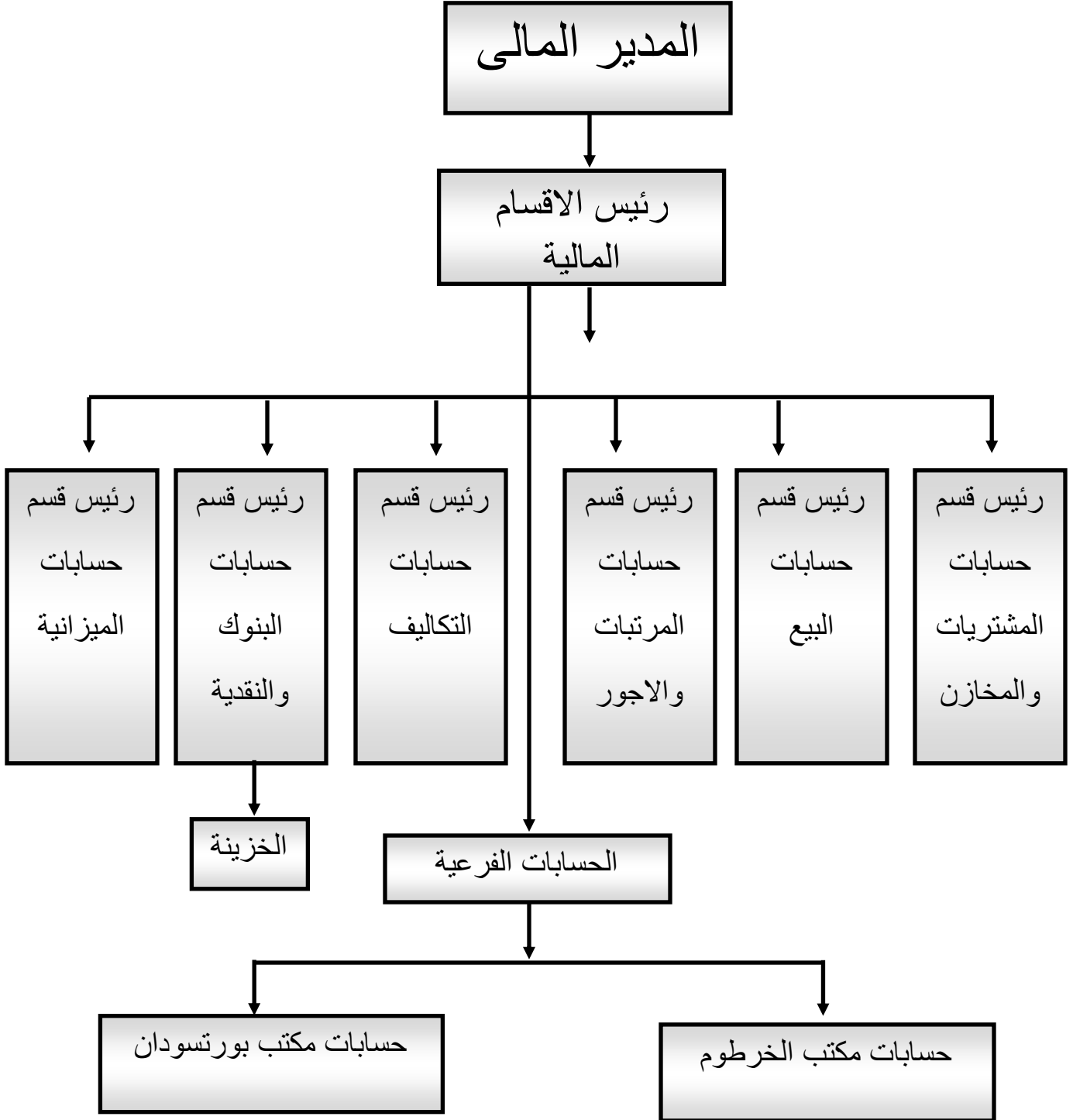
### 4/ الإدارة المالية:

وهي مسؤولة من النواحي المالية عموماً متمثلة في جانبى الإيرادات والمصروفات بصفة عامة حيث أنها مسؤولة من عملية توفير التمويل اللازم لكل المبالغ المطلوبة لشراء المواد الخام

والمعدات والاليات التى يراد شراؤها، كما أن عليها توفير المرتبات والأجور والحوافز للإدارة  
والعاملين ويبلغ عدد الأفراد العاملين بهذه الإدارة 46 عاملاً.

الشكل رقم ( 3-5 ) الهيكل الإدارى للإدارة المالية الذى يتكون من رئيس قسم حسابات المشتريات  
والمخازن، رئيس قسم حسابات البيع، رئيس قسم حسابات المرتبات والأجور، رئيس قسم حسابات  
التكاليف، رئيس قسم حسابات البنوك والنقدية، ورئيس قسم حسابات الميزانية وبالإضافة لحسابات  
مكتب الخرطوم وبورتسودان.





مصدر الشكل: الشؤون الإدارية للشركة

## 5/ الإدارة التجارية:

هى الإدارة المسؤولة من عمليات الشراء لكل متطلبات المصنع وذلك عن طريق العطاءات والمناقصات وعملية فرزها وإجراء المفاوضات، وهى بذلك تكون مسؤولة من عمليات الشراء ابتداءً من المفاوضات الى أن يتم توصيل المواد المشتراه الى المخازن وهى تتمثل فى شراء الآليات والماكينات والجبص والزيوت والفحم البترولى وغيره من المشتريات ويعمل بهذه الإدارة 14 عامل كما أنها تقوم بعملية إدارة التسويق والمبيعات: هى عملية تسويق وبيع المنتج (الاسمنت) وتعتمد على ذلك عن طريق الترويج للسلعة وتتمثل نشاط هذه الإدارة الان فى عمليات البيع للمنتج عبر الوكلاء ومراكز التوزيع الموجودة فى بورتسودان والعاصمة والبيع المباشر للعملاء والمستهلكين ذوى الكميات الكبيرة، أما بقية الأنشطة التسويقية الأخرى فهى الان غير موجودة وغير ممارسة بالشركة وذلك نسبة الزيادة حجم الطلب على العرض، فكل الإنتاج يتم بيعه مباشرة فلا يحتاج لعمليات تسويقية وكذلك لا توجد كميات من الإنتاج تحتاج لإقناع المستهلك بشرائها.

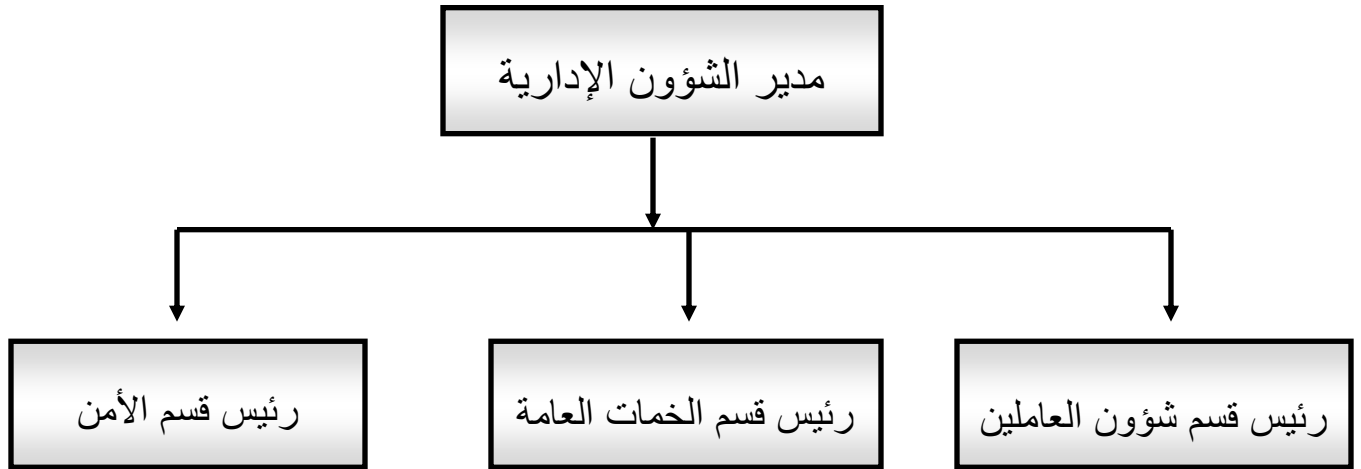
ولكن هنالك خطة مستقبلية لتنشيط عمليات التسويق وذلك نسبة لتوقع زيادة حجم الإنتاج من سلعة الأسمنت بسبب إنتشار مصانع الأسمنت فى السودان وبالتحديد فى ولاية نهر النيل وهى سوف تزيد من كميات الإنتاج عن حجم الطلب المتوقع. وتتمثل الخطة فى فتح مراكز توزيع فى غرب السودان والبحث عن سوق خارجى عن طريق التصدير، وكذلك سوف تكون هنالك خطة للدعاية والإعلان عن منتج الشركة لاحقاً.

## 6/ إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية:

وهى الإدارة المسؤولة من شؤون العاملين والموظفين وعملية توصيف الوظائف فهى التى تحدد مدى حوجة الشركة للعماله والمهندسين وغيرهم. فتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم استقطاب أفضل الأفراد المتقدمين للعمل ثم القيام بعدد من الإجراءات لإكمال عملية إختيارهم وتعيينهم بالشركة وهى تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية للإفراد الذين يتم تعيينهم، وهى تقوم بوضع نظام سليم للحوافز

والأجور والترقيات، وهى مسؤولة من تطبيق لوائح العمل ومحاسبة العاملين وكيفية إنهاء الخدمة ، وهى بذلك مسؤولة عن الفرد العامل منذ تعيينه حتى إنتهاء أو انتهاء خدمته. يعمل بهذه الإدارة عدد 66 موظف من جملة العاملين بالشركة.

والشكل رقم (6/3) يوضح الهيكل الإدارى للشؤون الإدارية الذى يتكون من رئيس قسم شؤون العاملين، رئيس قسم الخدمات العامة ورئيس قسم الأمن.



مصدر الشكل: الشؤون الإدارية للشركة

## الأقسام الموجودة بالشركة:

تتكون الشركة من عدة أقسام يمكن إجمالها فى الأقسام التالية:-

### 1/ قسم المحاجر:

هذا القسم هو المسئول من عملية توفير الحجر الكلس من مصادر وجود الحجر وهو المادة الخام الأساسية لتكوين منتج الأسمنت.

### 2/ قسم التشغيل :

وهو المسئول من عملية تكسير الحجر وحرقه ويتبع لإدارة الإنتاج.

### 3/ قسم الصيانة الميكانيكية :-

هذا القسم مسئول من الصيانة الميكانيكية وهو يقوم بصيانة ماكينات الإنتاج الثابتة مثل الأفران والطواحين والكسارات والسيوروالسوافى والبرابم. ومسئول من جميع أنواع الصيانة للأليات المتحركة المساعدة فى عمليات المناولة للمواد فى خط الإنتاج من مرحلة الى أخرى.

### 4/ قسم الصيانة الكهربائية :-

يقوم هذا القسم بصيانة جميع المحركات والشبكات الكهربائية التابعة للشركة فى المبانى والموجوده فى ماكينات الإنتاج الثابتة.

### 5/ قسم السلامة والامن :-

هذا القسم يتكون من وحدة الامن ومهمة هذه الوحدة تأمين المنشأة من السرقات ومراجعة عمليات دخول وخروج الى ومن المصنع. وهى مسئولة من عملية الحراسات للإليات والأجهزة والمعدات والمواد الخام الموجودة بالشركة<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - مقابلة: احمد محمد خليفة رئيس قسم الامن والسلامة 2016/2/14 .

وكذلك هى مسئولة من سلامة وحماية العاملين من إصابات وحوادث وأمراض العمل التى ربما تصيب العاملين من جراء قيامهم بالعمل. ولتحقيق ذلك فهو يقوم بوضع العلامات التحذيرية وتزويد العاملين بخطورة بعض المواد وتدريب العاملين على كيفية الإستخدام والتشغيل الصحيح للإليات والماكينات وتوفير أجهزة ومعدات السلامة الشخصية متمثلة فى الوسائل الواقية لجميع الأعضاء والحواس لتفادى الحوادث والأمراض المهنية وحتى يضمن سلامة العاملين الصحية والمهنية. وفى حالة إصابة أحد العاملين بأى إصابة أو حادث عمل او مرض مهني من جراء قيامه بالعمل فإن هذا القسم يقوم بالإشراف والرعاية لهذا العامل حتى يبلغ السلامة والصحة.

### مهام أعمال السلامة :-

أن اسس وإشتراطات السلامة هى من أهم الأعمال بالمصنع حماية للعامل والعمل والمواد وعادة يتم وضع الإحتياجات اللازمة لها وأن مهام أعمال السلامة تتمثل فى :-

1/ المتابعة والمراقبة بصفة يومية لإعمال التشغيل على مدى 24 ساعة مع تقديم النصح والارشاد للعاملين فى مواقع العمل.

2/ مكافحة الحرائق وتأمينها حسب نظم طرق الإطفاء.

3/ المتابعة والمراقبة فى صرف الملابس الواقية ومتابعة إستخدامها فى مواقع العمل والكشف عليها بانتظام.

4/ التفيتش المنظم على أماكن العمل.

5/ كتابة التقارير وإبداء الرأى فى كافة الأمور المتعلقة بالسلامة.

6/ عمل الإحصائيات الدقيقة لحوادث العمل والتحقيق فيها وتحليلها.

7/ المتابعة لإعمال الكشف الطبى الدورى للعاملين بصفة سنوية والعمل على تنفيذ توجيهات اللجنة الطبية.

## 6/ قسم العلاقات العامة :-

هى الجهة التى تقوم بتحسين الصورة الذهنية لدى الجهات الخارجية والمتعاملين مع الشركة وهى تقوم بترتيب الزيارات والإتصالات بالجهات الخارجية. والعمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الإتصالية الملائمة كالنشر والإعلان وغيرها. وتسهيل وتأمين إنتقال الآراء بين الطرفين الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب وإحتياجات الجمهور من جانب آخر.

وتعريف الجمهور بالمنظمة وبالخدمة أو السلعة التى تنتجها، وحماية المنظمة من هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة للجمهور، وإعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية.

ويتبع هذا القسم فى الهيكل التنظيمى للشركة الى نائب المدير العام فى الشركة.

## 7/ قسم محطة توليد الطاقة الكهربائية:-

هذا القسم مسؤول من عملية توليد الطاقة الكهربائية إذ أن شركة أسمنت عطبرة ما زالت تعتمد على الكهرباء من مصادرها الخاصة بالشركة إذ أن لها محطة توليد كهربائى تولد أربعة عشر ميكاواط فى الساعة وذلك لضمان استمرارية الإنتاج.

## 8/ قسم المراجعة الداخلية :-

هذا القسم يقوم بعملية المراجعة ومدى مطابقة الأداء مع الخطط والمعايير الموضوعه وذلك فى كل المجالات إبتداءً من الحسابات ومدى مطابقتها للموازنة السنوية الموضوعه من قبل الجهات المسئولة المختصة وكذلك يقوم هذا القسم بمراجعة ومرافبة المواد الموجودة داخل مخازن الشركة ومدى مطابقتها للكميات الموجودة فى الدفاتر. ويقوم قسم المراجعة الداخلية كذلك بمراجعة الجوانب الإدارية ومدى سيرها بصورة سليمة تؤدى الى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعه.

## 9/ قسم المخازن :-

هو ذلك القسم المسئول من عملية حفظ وسلامة وتخزين المواد الاولية وقطع الغيار والزيوت والمتفجرات التى تستخدم فى عملية نسف وتفجير الحجر فى مواقع إستخراجه، ومخازن المتفجرات توجد عليها حراسة مشددة بواسطة أفراد من القوات المسلحة والشرطة وذلك لخطورة وأهمية هذه المواد.

أما تخزين المنتج فالان لا توجد مخازن لتخزين المنتج وذلك نسبة للطلب الكبير على السلعة وعدم تغطية الطلب الموجود فى السوق من قبل المستهلكين والعملاء ولكن مستقبلاً ستسعى إدارة الشركة لإنشاء عدد من المخازن لحفظ المنتج وذلك نسبة لإنتشار مصانع الأسمنت والزيادة المتوقعة للعرض والتى تزيد عن حجم الطلب المحلى.

## 10/ قسم تقنية المعلومات :-

يوجد بالشركة قسم خاص بالمعلومات ومهتم بعملية جمع البيانات ومعالجتها وإخراجها فى شكل معلومات تستفيد منها الإدارة فى إتخاذ قراراتها فى جميع أقسامها ووظائفها وهذا القسم يتكون من أنظمة فرعية متخصصة فى معلومات كل قسم من أقسام ووظائف الشركة ومن أمثلة تلك الأقسام قسم معلومات العاملين،فهو يهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالعاملين. وكذلك من أمثلة النظم النظام الفرعى لمعلومات الإنتاج حيث يهتم بتجميع معلومات عن العمليات الإنتاجية فى جميع مراحلها.

ويعتبر نظام المعلومات الموجود بشركة أسمنت عطبرة من أنظمة المعلومات الحديثة حيث أنه يستخدم أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت والكثير من الأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة فى مجال نظم المعلومات فى الجمع للمعلومات وعملية تحليل ومعالجة البيانات وهذا النظام متصل بالشبكة العالمية للاتصالات ويوجد موقع للشركة على شبكة الأنترنت يحمل إسمها وهو

[WWW.Atabaracement](http://WWW.Atabaracement).

## 11/ قسم التدريب :-

هو أحد الأقسام المكونة لمنظومة شركة أسمنت عطبرة حيث أن هذا القسم يعمل على تطوير أداء العاملين عن طريق التدريب المستمر بالأساليب المختلفة مثل إقامة بعض المحاضرات والندوات المتخصصة في طبيعة ومجال عمل الشركة، وإقامة العديد من الدورات. وهو مسئول من التدريب الداخلى والخارجى لموظفى وعمال الشركة حيث أنه يقوم بإبتعاث العديد من العاملين الى بعض الجهات الخارجية المتخصصة ويقوم هذا القسم بالإتصال بمراكز التدريب ويطلب منهم توضيح البرامج المقدمة للتدريب (خطتهم التدريبية) التى تتناسب مع إحتياجات الشركة التدريبية سواء فنية أوإدارية أو مالية.

وكذلك يقوم هذا القسم بطلب إقامة بعض البرامج التدريبية المتخصصة من مراكز التدريب. أما عن الميزانية المخصصة للتدريب فإنه لا توجد ميزانية ثابتة معتمدة .

وإنما تكون على حسب الفرص المتاحة وتعتمد سنوياً مبالغ معتبرة لعملية التدريب.

## 12/ قسم الخدمات العامة :-

مهمته فى توفير الخدمات للعاملين مثل خدمات الترحيل والسكن والرعاية الصحية والترفيه فهو مسئول من الحدائق والحفلات والأيام الترفيهية التى ترفع من الروح المعنوية للعاملين مما يؤدى الى زيادة إنتاجيتهم وهنالك من المكاتب الفرعية التابعة لشركة أسمنت عطبرة والمنتشرة فى جميع ولايات السودان ومن أشهرها المكتب الفرعى فى بورتسودان حيث أنه يقوم بإجراءات وعمليات تخليص الأليات وقطع الغيار والمواد المستوردة من الخارج. وكذلك من المكاتب الفرعية مكتب الخرطوم حيث أنه مسئول من عملية الإتصال بالجهات المسؤولة والوزارات وغيرها من الجهات الحكومية.

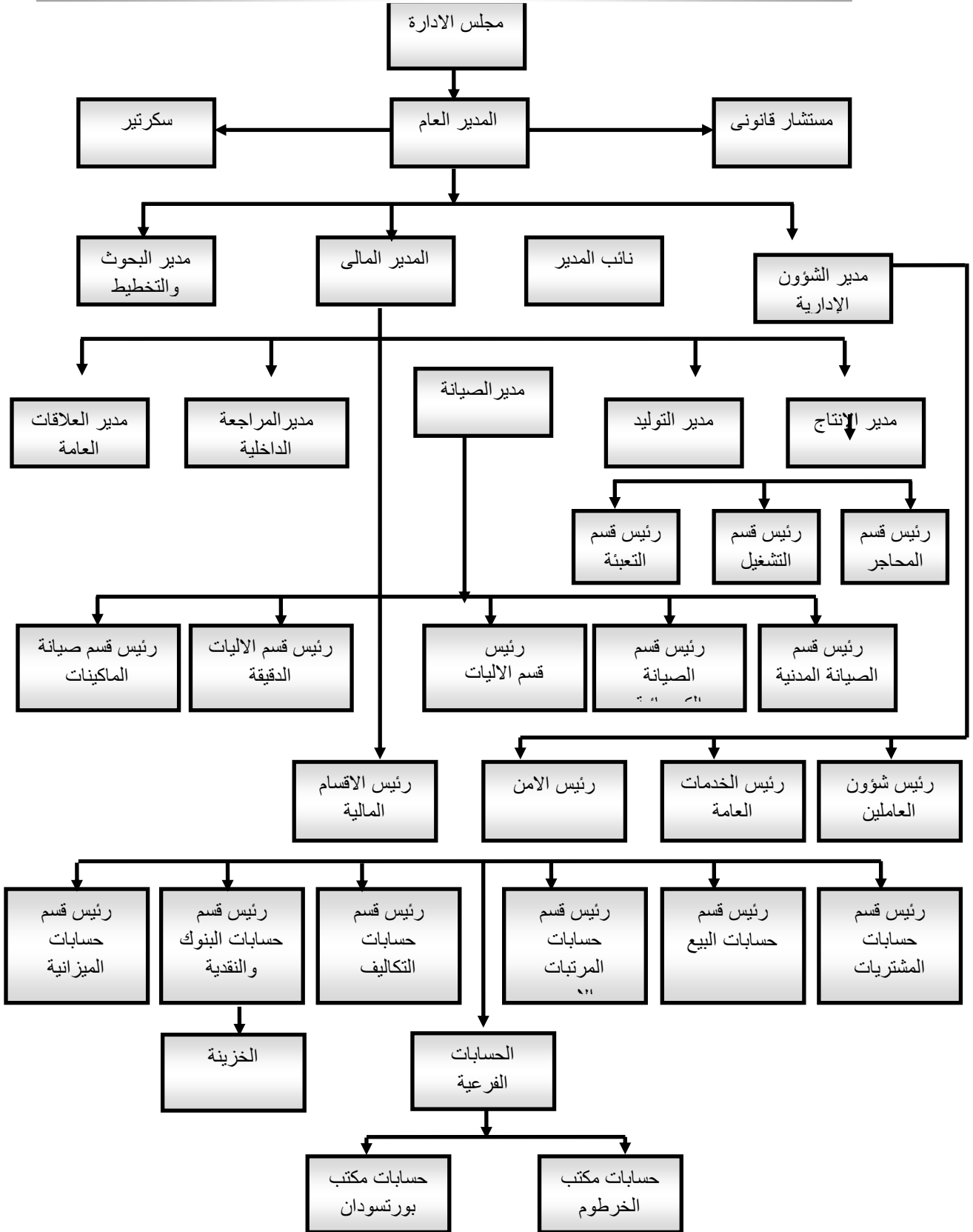


### مركزية ولا مركزية الإدارة فى شركة أسمنت عطبرة :-

تعتبر إدارة شركة أسمنت عطبرة من الإدارات ذات المقدرة والخبرة فى المجال الإدارى فكل مدير من مدراء الإدارات الموجودة بالشركة له حرية الإختيار فى كيفية إدارة وحدته بحيث تنطبق وتتماشى مع الموجهات العامة وتعمل على تحقيق الأهداف المنشودة والمشاركة وكل هؤلاء المدراء يتبعون لمدير واحد وهو المدير العام للشركة.

والشكل (7/3) يوضح الهيكل التنظيمى لشركة اسمنت عطبرة المحدودة

## الهيكل التنظيمي لشركة أسمنت عطبرة



## المبحث الثالث

### إدارة التخطيط بشركة أسمنت عطبرة المحدودة

#### التخطيط:

أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ، ويعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر ، ويسعى إلى بلورة أهداف محدودة لإنتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها ، ويسعى لتحقيق مصالح لا يراعى فيها تعقيدات المستقبل ، بينما التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى تتصف بالجراءة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة ، ويشمل مصالح الأجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنويع وحسن إستغلال الموارد(١)

#### تخطيط طويل المدى:

هذا النوع من التخطيط تتراوح المدة الزمنية له ما بين 3-10 سنوات يوضع على أساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل ، ويبنى المديرون تصوراتهم على درجة توقعاتهم للظروف المستقبلية ، ويقوم دائماً على أسس مالية ويهتم بالمنتج والسوق الحالية ، ولا يساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة (٢)

#### التخطيط قصير الاجل:

هذا النوع من التخطيط تتراوح المدة الزمنية له ما بين 1-3 سنوات ويوضع على أساس على مجموعة من الخطط القصيرة.

<sup>١</sup>-محمد حسين ابوصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 61-63.

<sup>٢</sup>-محمد عبدالغنى حسن مرجع سبق ذكره ، ص ص 56-57.

## التخطيط التكتيكي أو التشغيلي:

هذا النوع من التخطيط تتراوح المدة الزمنية له ما بين 1 شهر إلى 1 سنة ويوضع على أساس خطط تشغيلية قصيرة المدة.

## إدارة التخطيط :

هى إدارة مسئولة عن تخطيط الأنظمة الإدارية وتخطيط الإنتاج وتخطيط الأفراد وتخطيط المالية والتخطيط للصيانة.

وهى ترسم للإدارة كل السياسات التخطيطية العامة وترسم السياسات العامة للشركة وطرحها فى شكل برامج تقوم إدارة الشركة بالتوصية بتنفيذها.

## الخطط الإستراتيجية التى تم وضعها:-

تعتبر شركة أسمنت عطبرة هى الشركة الاولى فى السودان فى مجال صناعة الاسمنت، ولها إستراتيجية واضحة تهدف الى زيادة الإنتاج الى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وذلك لنسبة لتهيئة البيئة التسويقية وزيادة حجم الطلب على الكميات المنتجة من سلعة الاسمنت المحلية والمستوردة فى السوق، وعدم وجود منافسين، كما أن الزيادة فى العمرات والانشاءات المتزايدة تزيد بدورها فى حجم الطلب فلذلك تعتبر الإستراتيجية الاولى التى تعتمد عليها شركة اسمنت عطبرة هى إستراتيجية التوسع.

وسوف تستغل الشركة نقاط القوة التى تتمتع بها من شهرة وعلامة تجارية مميزة وعمالة ماهرة ومقدرات مالية عالية وغيرها من نقاط القوة الأخرى. وذلك لتتمكن من بيع جميع منتجاتها بأسرع وقت ممكن فعمدت الشركة الى التوسع فى زيادة الإنتاج لتحقيق أكبر قدر من الأرباح (١).

وتتمثل الاستراتيجيات التى وضعتها الشركة وتم تنفيذها تتمثل فى الآتى (٢) :-

<sup>١</sup> - مقابلة: المهندس ابوبكر عثمان، مدير التخطيط بشركة اسمنت عطبرة 2016/2/14 .

<sup>٢</sup> - عمر مصطفى على عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 143-144.

## 1/ إستراتيجية تخفيض العمالة:

وضعت إدارة شركة أسمنت عطبرة إستراتيجية تخفيض حجم العمالة التي كانت تثقل كاهل الشركة بحجم التكاليف الكبيرة في مجال الاجور والمرتببات فعملت الشركة لتقليص عدد العاملين بالشركة وخاصة بعد عملية الخصخصة فتم تقليص عدد العاملين بالشركة من 1600 موظف وعامل إلى 500 موظف وعامل في الشركة وذلك لتخفيض حجم التكاليف لتحقيق أكبر قدر من الأرباح فتم تنفيذ هذه الخطة بصورة جيدة وتعتبر نسبة كبيرة من الأرباح الان من ثمرات ونتائج الإستراتيجية.

2/ إستراتيجية زيادة الإنتاج:

بعد عملية الخصخصة لجأت شركة أسمنت عطبرة لتطبيق سياسة وإستراتيجية تحقيق أكبر حجم ممكن من الإنتاج، فتم تشغيل المصنع بثلاثة ورديات للثلاثة خطوط الانتاجية القديمة لمدة 24 ساعة فى اليوم كل أيام الاسبوع عدا الجمعة فقط وفيها يتم إجراء الصيانة الخفيفة والدورية السريعة. فتطبيق هذه الإستراتيجية تمكن المصنع من تحقيق اكبر قدر من الانتاجية.

## 3/ إستراتيجية زيادة حجم الإنتاج:

يعتبر هدف تحقيق الأرباح هو الهدف الرئيسى لشركة أسمنت عطبرة وجميع شركات القطاع الخاص، فتم الإهتمام بهذا الجانب بصورة كبيرة فى شركة أسمنت عطبرة بعد دخولها القطاع الخاص، فعملت إدارات الشركة المتعاقبة على تحقيق هذا الهدف بأقصى ما يمكن وأستغلت كل ما تملك من مهارات إدارية وأفكار فلجأت الى تخفيض التكاليف وكان ذلك عن طريق:-

## 1/ تخفيض حجم العمالة.

## 2/ زيادة حجم الإنتاج.

3/ تغيير بعض الماكينات والاليات ذات الاعطال الكثيرة وذات التقنية التقليدية والتي تحتاج الى صيانة مستمرة وتكلفة عالية.

## 4/ إستخدام أساليب التحفيز للمحافظة على اليات المصنع وزيادة الانتاجية.

5/إستقطاب عمالة أجنبية ماهرة.

## المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشركة:

ومن أهم المخاطر والمعوقات التي تواجه شركة أسمنت عطبرة تتمثل في:-

### 1/مخاطر ومعوقات من البيئة الخارجية.

2/نقاط الضعف فى البيئة الداخلية.

المخاطر والمعوقات من البيئة الخارجية:

#### 1/المنافسة الحالية:

يعتبر مصدر المنافسة الحالية الاول لشركة أسمنت عطبرة هى المصانع الخارجية حيث أن كثير من شركات الإستيراد والتصدير فى مجال توريد سلعة الاسمنت من الدول الخارجية وخاصة من مصر.

#### 2/المنافسة المحتملة:

كانت شركة اسمنت عطبرة تتمتع بالانفراد بصناعة الاسمنت فى السودان ولكن الان ظهرت عدد من المصانع تعمل فى مجال صناعة الاسمنت والتي ربما يصل عددها الى 13 مصنع فى العام 2020 والان دخل منها فى مجال الانتاج 4 مصانع بدأت تنتج إنتاجها فى السودان وهى مصنع اسمنت السلام،مصنع الشمال لصناعة الاسمنت،مصنع اسمنت بربر،ومصنع التكامل السودانى المصرى.

أما السبعة البقية فهى عبارة عن خطط ودراسات مقترحة ومعرضة للتنفيذ من قبل المستثمرين.

فذلك ربما يتمثل الخطر هنا فى زيادة عدد المنافسين المحتملين فى المستقبل ولكن هذا العامل بالرغم من خطورته الا أنه ليس ذو أثر كبير على الشركة فى هذه الاونة لانه ما زال الطلب أكبر من العرض بالرغم من إنتاج المصانع سابقة الذكر ولكن هذا العامل ربما يظهر فى مقبل السنين القادمة بعد أن يزيد العرض على الطلب.

### 3/القواعد والتشريعات الحكومية:

كذلك من العوامل التي تعيق تنفيذ الخطط الإستراتيجية لشركة أسمنت عطبرة القواعد والتشريعات الحكومية فى جانب الرسوم والجمارك والضرائب المفروضة على الانتاج حيث أنها فى إزدياد مستمر مما يخفض من حجم الارباح المحققة، وهى تتمثل فى (رسوم محلية، جمارك، وقيمة مضافة، ورسوم جيولوجية...الخ) مما يصعب على المستثمر الوصول للأهداف التالية:-

1/جودة المنتج.

2/المنافسة السعرية.

3/رفع المستوى المعيشى للعاملين.

### نقاط الضعف فى البيئة الداخلية:

ومن العوامل التى يمكن أن تعتبر من ضمن المعوقات للخطط الإستراتيجية لشركة أسمنت عطبرة المحدودة من البيئة الداخلية هى:

1/تسرب الايدى العاملة:-

من المشاكل التى تواجه شركة اسمنت عطبرة المحدودة وتؤثر سلباً فى تنفيذ إستراتيجيتها الموضوعية هو عملية تسرب الايدى العاملة ذات الخبرة فى صناعة الاسمنت وإنتقالها الى مصانع الاسمنت الجديدة التى تم إنشاؤها بالقرب من المصنع فى ولاية نهر النيل. وكذلك إنتقال البعض الاخرالى الشركات والجهات الإستثمارية الاخرى التى تنتشر فى ولاية نهرالنيل.

### خطة التوسع فى المستقبل:

تتمتع شركة أسمنت عطبرة بأنها توجد فى بيئة عمل خصبة تمكنها من النمو والتوسع والازدهار. فوضعت شركة أسمنت عطبرة عدد من الخطط الاستراتيجية لمواصلة مسيرة العطاء.

فكل هذه الخطط الموضوعية تهدف للتوسع فى الإنتاجية لتحقيق مزيد من الأهداف، ومن هذه الإستراتيجيات المستقبلية (١) :-

### أولاً: الخطط المستقبلية للتسويق:-

يتمثل قسم التسويق حالياً ضمن الاقسام والوحدات المكونة لادارة المبيعات حيث أنه لا توجد حوجة كبيرة الان فى الشركة للدعاية والاعلان، ولا يوجد إهتمام بالجوانب التسويقية بصورة كبيرة وذلك نسبة أن حجم الطلب اكبر من العرض حتى الان بالرغم من إنتاج عدد من المصانع المحلية وبالرغم من وجود عدد كبير من شركات الاستيراد للاسمنت من الخارج حيث أن التنمية والتطور العمرانى والنمو الاقتصادى الحاصل يزيد من حجم الطلب بإستمرار فخطط التسويق تتمثل فى:

#### 1/ زيادة عدد مراكز التوزيع:

عند إنشاء المصنع بدأ بمراكز توزيع محدودة وهى موجودة فى بحرى وأمدرمان والخرطوم وبورتسودان وعطبرة ولكن الشركة الان تعمل على التمهيد والبحث عن توسيع وزيادة مراكز التوزيع فى جميع أنحاء السودان وخاصة بعد المنافسة المتوقعة فى السنين القادمة وأن الشركة ستقوم بالتعاقد مع عدد من المستوردين لسلعة الاسمنت ليقوموا بشراء الاسمنت من الشركة بدلاً من شرائها من الخارج، كما أنها ستسعد وتعمل للتعامل مع المستهلك مباشرة عن طريق البيع المباشر بمبانى الشركة إذا ما اضطرت الى ذلك عند وجود كميات من الإنتاج الغير مباع لتفادى عملية التخزين التى ربما تزيد من تكاليف الإنتاج.

#### 2/ المحافظة على العملاء:

تتعامل شركة أسمنت عطبرة مع عدد كبير من العملاء المعتمدين لدى الشركة وهى تفضل التعامل معهم بصورة دائمة ذوى مقدرات مالية عالية وأنهم يقومون بشراء طلبات بكميات كبيرة مما يسهل عملية وإجراءات البيع، وأن الشركة تعمل على المحافظة على هؤلاء العملاء من خلال المعاملة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص ، 145-147.



الطيبة معهم، كما أنها تضع لهم نسبة عمولة أكبر مما يحقق لهم أرباح ويزيد من قدراتهم الشرائية ويضمن إستمرارهم كعملاء مع الشركة.

### 3/ البحث عن أسواق جديدة:

يعتبر السوق المحلى هو السوق الرئيسى لسلعة الشركة حيث أنها تركز فى بيعها لسلعتها فى العاصمة وبورتسودان. وتسعى الشركة الان لتطوير الاسواق المحلية الولاية الموجودة فى جميع أنحاء السودان كما أنها تبحث عن وجود منافذ وأسواق خارجية مستقبلاً عن طريق التصدير السلعة الى أواسط وغرب وجنوب أفريقيا. حيث توجد فرصة جيدة للتسويق السلعة فى دول هذه المناطق الافريقية.

### 4/ إستغلال الميزة التنافسية:

تتمتع شركة أسمنت عطبرة بسمعة جيدة محلياً وعالمياً حيث أنها تتال رضاء المستهلك المحلى ونالت عدد من الجوائز العالمية فى مجال الجودة والتغليف وأنها ذات تاريخ قديم منذ عام 1947 م جعلها ذات خبرة فى مجال صناعة الاسمنت.

فهى تستغل نقاط القوة هذه لتتفوق فى كمية مبيعاتها على المنافسين الجدد والمحتملين فى صناعة الاسمنت.

### 5/ الإهتمام بالدعاية والإعلان:

تعتبر الدعاية والإعلان من أهم عناصر المزيج الترويجى التى تلجأ إليها الشركات عن متجها وزيادة كميات مبيعاتها ولكن هذا الجانب غير موجود فى شركة أسمنت عطبرة سابقاً بصورة واضحة وكبيرة ولكنه الان يعتبر من الخطط المستقبلية التى تركز عليها شركة أسمنت عطبرة نسبة لزيادة المنافسين المحتملين فى المستقبل فى مجال صناعة الاسمنت وسوف تعمل الشركة على إستغلال علامتها التجارية المميزة والمعروفة فى عملية الدعاية والإعلان عن سلعتها كما أنها ستستخدم شهرتها وشهرة إسمها ذو التاريخ الجيد.

وبدأت الان تستخدم عدد من الوسائل الإعلامية لعملية الدعاية والإعلان عن سلعتها للمحافظة على عملاتها السابقين وكسب عملاء جدد. ومن الوسائل التي بدأت تستخدمها فى عملية الدعاية والإعلان الصحف والقنوات الفضائية والإذاعة واللوحات المضيئة واللافتات والملصقات، كما أنها قامت برعاية عدد من البرامج والفرق الرياضية وعلى رأسها فريق الأمل عطبرة الذى أصبح يرتدى شعاره الذى يحمل على ظهره إسم شركة أسمنت عطبرة وذلك بعد ظهوره فى الدورى الممتازة والدوريات والمحافل الافريقية التى تلقى رواج محلياً وأفريقياً وعالمياً، كما أنها قامت بفتح موقع على الانترنت يحمل إسم الشركة.

#### 6/ إستراتيجية التسعير:

تتعامل شركة أسمنت عطبرة مع برنامج تسعير يتم وفق حساب بنود التكلفة المحدودة. ثم إضافة هامش الربح وهى الان تكون مرتبطة مع سياسة أسعار السوق ولكن فى المستقبل ربما تكون هنالك حرب سعرية فتطراً الشركة الى مجارة المنافسين ويتأثر السعر بأسعار المنافسين فيرتفع السعر وينخفض حسب أسعار المنافسين، فالشركة الان تعمل للإستعداد لذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا حديثة تحد من زيادة عدد العمال لتقليل حجم التكلفة حتى يمكنها مجارة أسعار المنافسين.

#### 7/ إستراتيجية جودة المنتج:

تتمتع شركة أسمنت عطبرة بسلعة ذات جودة عالية تتال رضاء المستهلكين فهى الان تعمل على المحافظة على هذا المستوى العالى من جودة المنتج. حيث أن جودة المنتج الحالى فى أعلى نسبة جودة موجودة فى السودان. وأن للشركة معامل فحص للجودة حديثة وتقوم بمراقبة ومتابع الجودة بصورة دائمة ومستمرة كما أن إدارة البحوث والتطوير تلعب دوراً بارزاً فى ذلك.

#### 8/ إستراتيجية الخطة الدفاعية:

تعمل شركة أسمنت عطبرة على القيام بوضع خطة إستراتيجية دفاعية عن أسواقها وعملائها نسبة لوجود المنافسة المتزايدة فى صناعة الأسمنت وخطتها تتمثل فى زيادة نسبة العمولة للعملاء والتعاقد مع بعض الشركات والأفراد المستوردين لسلعة الاسمنت من الخارج، كما أنها تعمل على إقناع

الحكومة والجهات القانونية والتشريعية فى مجال التجارة بمنع إستيراد سلعة الأسمنت أو رفع الرسوم الجمركية على سلعة الأسمنت وذلك لتهيئة السوق للمنتج المحلى من سلعة الأسمنت وتخفيض حجم المنافسة من المنتجات الخارجية وتهيئة الفرص للشركات المحلية لزيادة الإنتاج وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

### 9/ إستراتيجية منع التزوير:

تتمتع شركة أسمنت عطبرة بسمعة جيدة تجعل جميع المستهلكين يفضلون منتج الشركة فهى تخشى أن تقوم احدى الشركات الجديدة بتزويرمنتجها ولذلك فهى تلجأ للجهات المختصة فى الرقابة ومنع التزوير لتوضيح وتحديد كل منتج لكب شركة بعلاقته التجارية ونسبة لتشابه المنتج من حيث الحجم والشكل والوزن (50 كيلو للكيس) والتعبئة والتغليف بكيس من ورق فى أغلب الاحيان فانه تم تمييز منتج كل شركة بتحديد لون من الوان الحبر المستخدم للكتابة على سطح الكيس الورقى المغلف به الاسمنت فمثلاً شركة أسمنت عطبرة باللون الاسود والاحمر وشركة السلام باللون الاحمر فقط، وشركة أسمنت بربر باللون الاخضر مع وضع الاسم والعلامة التجارية بصورة واضحة على كل كيس من الاسمنت.

### ثانياً: إستراتيجية تطوير إدارة المبيعات:

كما ذكرنا سابقاً إن قسم المبيعات هو القسم المسؤول من إكمال إجراءات عملية البيع ثم التحويل للحسابات وانه أيضاً مسؤول من العملية التسويقية وأن عملية التسويق هى من ضمن مهامه الا أنه مستقبلاً ونسبة للدور المتعاظم والمطلوب من قسم التسويق فإنه يجب أن يتم فصل قسم التسويق عن إدارة المبيعات وإعتماده كإدارة قائمة بذاتها تحتوى على عدد من الاقسام التى تعمل من أجل تطوير وتحسين أداء العملية التسويقية حيث أنه من المفترض أن تحتوى إدارة التسويق المتوقعة على الاقسام الاتية:-

1/قسم الدعاية والإعلان.

2/قسم خدمة العملاء.

3/قسم البحوث والتطوير للاسواق الجديدة والحالية.

### ثالثاً: خطة إنشاء الخط الخامس:

كذلك من الخطط المستقبلية لشركة أسمنت عطبرة والتي تمت دراستها حالياً ولكنها لم تنزل على واقع التنفيذ هي إنشاء خط خامس جوار الخط الرابع. فبعد دراسة كمية المواد الخام الموجودة والتي إتضح أنها يمكن أن تكفى للتشغيل لاكثر من قرن من الزمان. ودراسة حجم الطلب المحلى والعالمى والتي إتضح أنها فى إزدياد متطرد. وان هنالك إمكانية لبيع وتسويق السلعة محلياً وعالمياً وأن إمكانية التصدير متاحة فإن الشركة ستقوم بإنشاء الخط الخامس بجوار الخط الرابع فى الضفة الغربية وبأحدث المواصفات وبنفس السعة والطاقة الإنتاجية (5300 طن فى اليوم).

## الفصل الرابع

### (الدراسة الميدانية)

#### تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل (الدراسة الميدانية) وفيه تناول في المبحث الأول إجراءات الدراسة، وصف الطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي إتبع لتطبيقها، والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة وفيه تمت المعالجات الإحصائية التي بموجبها تحليل البيانات والمبحث الثالث إختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة الميدانية

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين والعاملين بشركة اسمنت عطبرة المحدودة.

أما العينة الدراسية في جزء من مجتمع الدراسة تم اختيارها عشوائياً للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة لاستنباط النتائج عن هذا المجتمع. وبلغ حجم العينة 86 عامل من شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

#### 1 أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة قام الباحث بتصميم اداة الدراسة (الاستبانة) من عدة عبارات تقيس كل مجموعة من العبارات غرض محدد ما لأغراض الدراسة مقسمة كالآتي

القسم الاول يحتوي على البيانات الشخصية .

القسم الثاني من الاستبانة اشتمل على محاور التخطيط الاستراتيجي الاربعة وهي :

- 1 -المحور الاول محور رؤية الشركة ويضم خمسة عبارات.
- 2 -المحور الثاني محور رسالة الشركة ويضم 6 عبارات.
- 3 -المحور الثالث تحليل البيئة الخارجية ويضم 8 عبارات.
- 4 -المحور الرابع تحليل البيئة الداخلية ويضم 8 عبارات.

أما القسم الثالث من الاستبانة اشتملت علي 6 عبارات تقيس مستوى الاداء بالمنظمة. وبلغت عدد عبارات الاستبانة ككل 40 عبارة. واخضعت الاداة للتحكيم بواسطة محكمين.

## 2 ثبات وصدق الاستبانة:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ . فوجد أن درجة الصدق والثبات هي 79% و 88% على التوالي أي أنها تتمتع بثبات وصدق عالي . وهذا يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

## 3. متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة الي قسمين

أ -المتغير المستقل :

هو التخطيط الاستراتيجي ويشمل

- الرؤية

- الرسالة

- البيئة الخارجية

- البيئة الداخلية

ب-المتغير التابع:

وهو مستوى الاداء بالمنظمة.

### 3 - الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم إستخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

- التوزيع التكرارى للاجابات.

- الاشكال البيانية.

- النسب المئوية.

- المنوال.

- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .

- الانحدار الخطي المتعدد

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و الذى يشير

اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

. وللإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضيتها سيتم حساب المنوال لكل عبارة من عبارات

الاستبيان و التى تبين اتجاه آراء أفراد الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك

بإعطاء الدرجة ( 1 ) كوزن لكل إجابة " اوافق بشدة "، و الدرجة (2) كوزن لكل إجابة " اوافق"، و

الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " لا راي " و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة " لاوافق"، و الدرجة (5)

كوزن لكل إجابة " لاوافق بشدة".

ويستخدم مقياس ليكرت في تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية ،يصح التعامل معها

احصائياً.

و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على

عبارات فرضية الدراسة. لاختبار فروض الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات

المستقلة (الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية) التى تمثل التخطيط

الاستراتيجي والمتغير التابع اداء المنظمة لقياس أثر كل محور على حدي علي الاداء ، وحساب

معامل التحديد لقياس أثر محاور متغير التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على اداء المنظمة.



## المبحث الثاني

### عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية

#### تحليل عبارات الاستبانة

بعد اجراء التحليل توزعت عبارات البيانات الشخصية كالتالي:

#### 1 توزيع افراد العينة حسب النوع:

الجدول (1/4) والشكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لافراد الدراسة حسب النوع.

النسبة %	التكرار	الفئات
60.5	52	ذكر
39.5	34	انثى
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2016م).

الشكل (1/4) التوزيع التكراري لافراد الدراسة حسب النوع



تم سؤال المبحوثين عن النوع وأعطوا إجابات ذكروأنثى والجدول رقم (1/4) والشكل رقم (1/4) يوضح أن نسبة الذكور 60.47% من إجابات المبحوثين ونسبة الإناث بلغت 39.53%. ويعزى الباحث ذلك لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب زيادة نسبة الذكور بالنسبة للإناث.

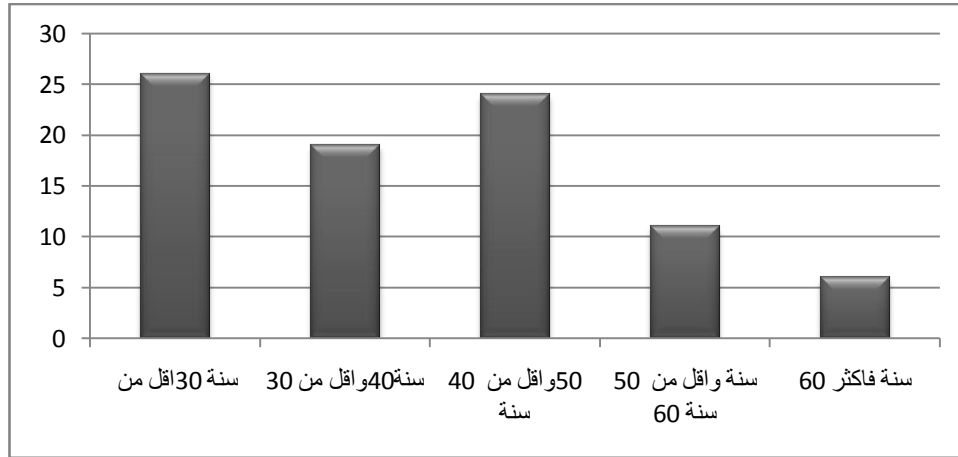
## 2 توزيع افراد العينة حسب العمر:

الجدول (2/4) والشكل (2/4) التوزيع التكراري لافراد الدارسة حسب العمر.

النسبة	التكرارت	الفئات
30.2	26	اقل من 30 سنة
22.1	19	30 و اقل من 40 سنة
27.9	24	40 و اقل من 50 سنة
12.8	11	50 و اقل من 60 سنة
7.0	6	60 سنة فاكثر
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

والشكل (1/4) التوزيع التكرارى لافراد العينة حسب الفئة العمري



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (2/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن العمر فى الجدول ( 2/4 ) والشكل ( 2/4 ) وأعطوا إجابات على أن الفئة العمرية الاقل من 30 سنة هي الاغلب من بين كل الفئات العمرية الاخرى بنسبة بلغت 30.2% . وتليها الفئة العمرية من 40 سنة و اقل من 50 سنة بنسبة 27.9% . ثم الفئة العمرية 30 و اقل من

40 سنة واخيراً فنتي 50 و اقل من 60 سنة و 60 سنة فاكثر. بنسبة 12.8% و 7% علي التوالي. وهذا يتضح أن الشركة لديها موارد ذوى خبرة .

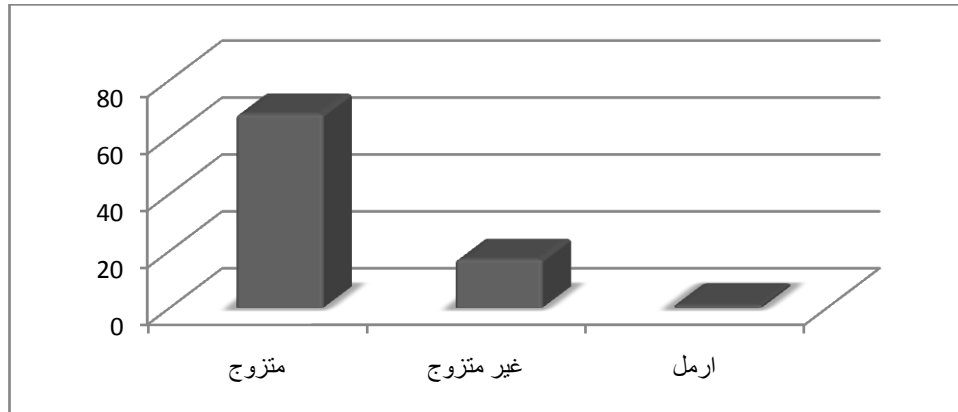
### 3 توزيع افراد العينة حسب الحالة الزوجية:

الجدول والتوزيع التكرارى (3/4) لافراد العينة حسب الحالة الزوجية.

النسب	التكرارات	الفئات
79.1	68	متزوج
19.8	17	غير متزوج
1.2	1	أرمل
0	0	مطلق
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

والشكل (3/4) التوزيع التكرارى لافراد العينة حسب الحالة الزوجية.



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (3/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن الحالة الزوجية وأعطوا إجابات متزوج ، وغير متزوج ، وأرمل والجدول رقم (3/4) والشكل (3/4) يوضح أن 80% من افراد العينة تقريباً هم متزوجون و 19% غير متزوجين

وواحد فقط أرمل بنسبة 1% تقريبا. ويعزى الباحث ذلك من وجهة نظره إلى ما تقدمه الشركة من خدمات للعاملين المتزوجين قد تشمل السكن، والتعليم للأبناء، والحوافز المادية.

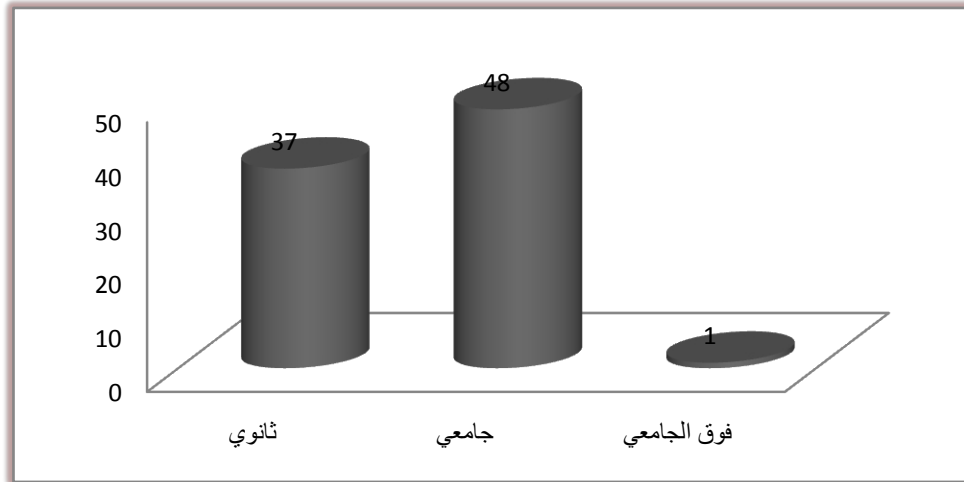
4- أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	الفئات
43	37	ثانوي
55.8	48	جامعي
1.2	1	فوق الجامعي
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

الشكل (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (4/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن المستوى التعليمي وأعطوا إجابات على ثانوي وجامعي وفوق الجامعي والجدول رقم (4/4) والشكل (4/4) يوضح ان 55.8% من موظفي الشركة هم من حملة الشهادات الجامعية . الا ان المستوى التعليمي فوق الجامعي بالشركة قليل جدا بنسبة 1.2%. وفي المقابل

كانت نسبة الموظفين الذين لديهم شهادات ثانوية مرتفعة نسبياً بنسبة بلغت 43%. وتوضح البيانات أن الشركة تعتمد في التوظيف بشكل رئيسي على الجامعيين والثانويين.

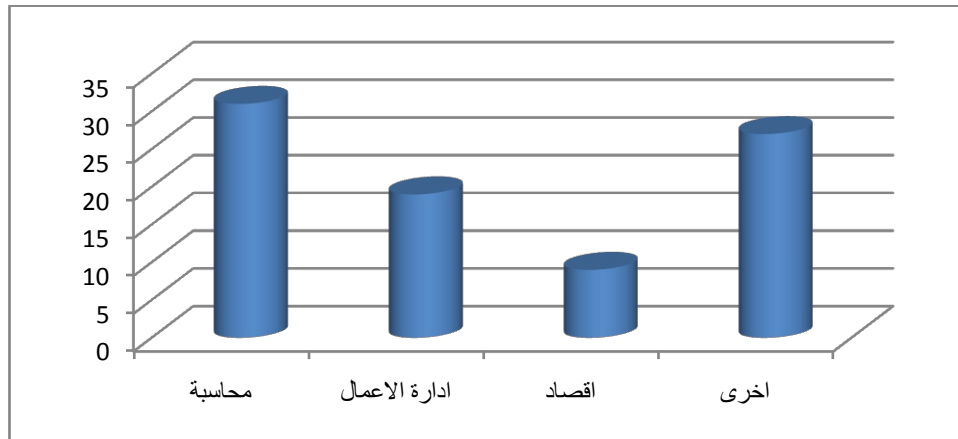
#### 5- توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

الجدول (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة	التكرارات	الفئات
36.0	31	محاسبة
22.1	19	ادارة اعمال
10.5	9	اقتصاد
31.4	27	اخرى
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

الشكل (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (5/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن التخصص العلمي وأعطوا إجابات على محاسبة وإدارة أعمال وإقتصاد وأخرى والجدول (5/4) والشكل (5/4) يوضح ان أغلبية افراد العينة هم متخصصون في المحاسبة من بين جميع التخصصات في الشركة بنسبة بلغت 36% ويليه مباشرة فئة التخصصات الاخرى

بنسبة 31.4% وهذا يرجع على ان هناك عدد كبير من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي . وبعد ذلك يأتي تخصص ادارة الاعمال والاقتصاد على التوالي بنسبة 22.1% و 10.5%.

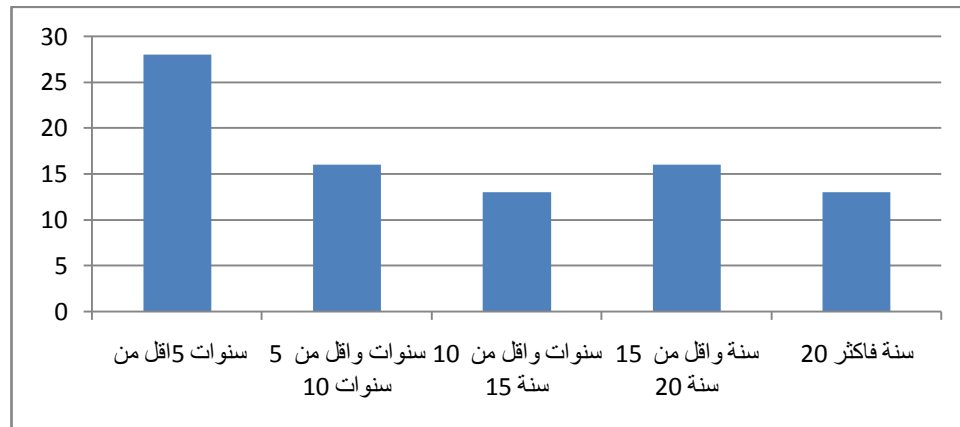
#### 6- توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

الجدول (6/4) توزيع افراد العينة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرارات	الفئات
32.6	28	اقل من 5 سنوات
18.6	16	5 سنوات و اقل من 10 سنوات
15.1	13	10 سنوات و اقل من 15 سنة
18.6	16	15 سنة و اقل من 20 سنة
15.1	13	20 سنة فاكثر
100	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

الشكل (6/4) توزيع افراد العينة حسب الخبرات العملية



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (6/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن الخبرة العملية وأعطوا إجابات كما في الجدول ( 6/4 ) والشكل (6/4) يوضح أن معظم العاملين بالشركة خبرتهم العملية اقل من 5 سنوات بنسبة 32.6%. وبلغت

نسبة العاملين ذوي الخبرات العملية لاكثر من 20 سنة 15.1%. وهذا يوضح أن الشركة تعتمد على العاملين ذوي الخبرة ، وحديثي التعيين.

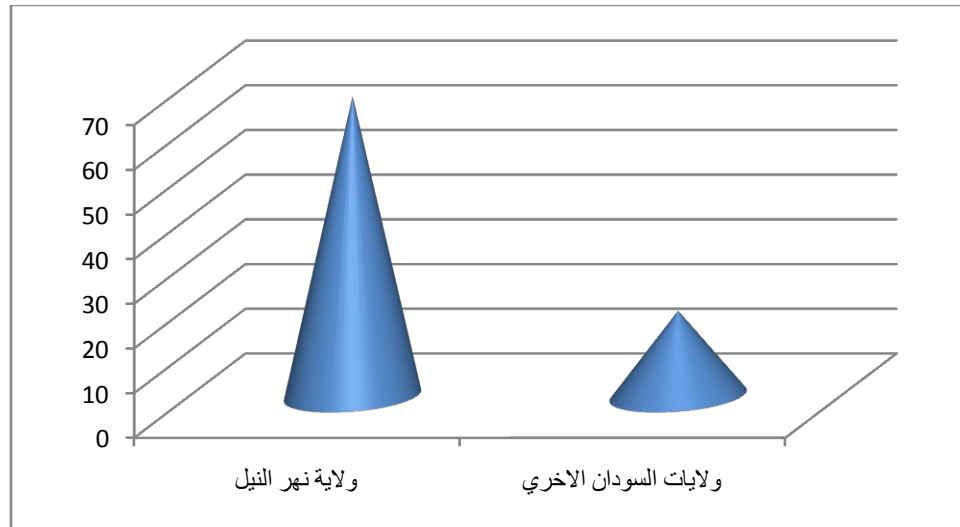
#### 7-توزيع افراد العينة حسب مكان الميلاد:

الجدول (7/4) التوزيع التكراري لافراد العينة حسب مكان الميلاد

النسبة	التكرارات	الفئات
77.9	67	ولاية نهر النيل
22.1	19	ولايات السودان الأخرى
100.0	86	المجموع

المصدر: اعداد الباحث 2016م.

الشكل رقم (7/4) التوزيع التكراري لافراد العينة حسب مكان الميلاد



المصدر: اعداد الباحث من بيانات جدول (7/4) 2016م.

تم سؤال المبحوثين عن مكان الميلاد وأعطوا إجابات ولاية نهر النيل ، وولايات السودان الاخرى والجدول (7/4) والشكل (7/4) يوضح أن ابناء الولاية يمثلون 80% تقريبا من اجمالي الموظفين بالشركة وهذا يدل على ان الشركة تساهم مساهمة اقتصادية واجتماعية فعالة في تنمية سكان المنطقة(الولاية). وباقي العاملين حوالي 20% هم من ولايات السودان الاخرى.

## 8- تحليل عبارات المحور الأول: (الرؤية):-

الجدول رقم (8/4) يوضح اتجاه رأي الأغلبية لعبارات محور الرؤية .

الرقم	العبارة	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية
الرقم	العبارة	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية	اتجاه رأي الأغلبية
1	تعتمد رؤية الشركة على المعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة لتحقيق غرض المؤسسة	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	1	10	75
2	تعبر رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	%1	11.6 %	%87.2
3	رؤية الشركة تحدد مسار المنظمة	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	2	32	52
4	رؤية الشركة تدفع العاملين بالشركة	موافق بشدة	2	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	%2.3	37.2 %	%60.5
5	رؤية الشركة تشجع على المبادرة	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	4	29	52
4	رؤية الشركة تدفع العاملين بالشركة	موافق بشدة	2	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	1	5	44	36
5	رؤية الشركة تشجع على المبادرة	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	5	33	48
4	رؤية الشركة تدفع العاملين بالشركة	موافق بشدة	2	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	%1.2	%5.8	51.2 %	%41.9
5	رؤية الشركة تشجع على المبادرة	موافق بشدة	1	لاوافق بشدة	لاوافق	لااري	وافق	وافق بشدة
				-	-	5	33	48

لتوضيح رأي الأغلبية لكل عبارة من عبارات محور رؤية الشركة تم استخدام المنوال وهو المفردة الأكثر شيوعاً ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإن الرقم (1) يعني "وافق بشدة"، و الرقم (2) "وافق"، و الرقم (3) "لا رأي" و الرقم (4) "لاوافق"، و الرقم (5) "لاوافق بشدة".

من خلال إجابات المبحوثين ان أغلب إجابات المستجيبين على عبارات محور الرؤية كانت بالموافقة بشدة أو بالموافقة بنسب عالية جداً بلغت 87.2% اوافق بشدة كما هو في العبارة الاولى بينما تدنت نسبة لااري ولا اوافق الي نسب ضئيلة جدا . اما خيار لا اوافق بشدة لم يجاب عليه أحد



أما بالنسبة لاتجاه رأي الاغلبية هو موافق في كل عبارات المحور وهي نتيجة ايجابية.ماعدا العبارة الرابعة فكان رأي الاغلبية موافق.

الجدول رقم (9/4) يوضح اختبار مربع كاي لعبارات محور الرؤية

القيم الاحتمالية لمربع كاي Sig.	درجة الحرية df	قيم اختبار مربع كاي Chi-Square	العبارة	الرقم
0.00	2	113.744 <sup>a</sup>	تعتمد رؤية الشركة على المعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة لتحقيق غرض المؤسسة.	1
0.00	2	44.186 <sup>a</sup>	تعبر رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها.	2
0.00	2	40.682 <sup>b</sup>	رؤية الشركة تحدد مسار المنظمة.	3
0.00	3	65.535 <sup>c</sup>	رؤية الشركة تدفع العاملين بالشركة.	4
0.00	2	33.233 <sup>a</sup>	رؤية الشركة تشجع على المبادرة.	5

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (113.744) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%). فإن ذلك ان هذه العبارة معنوية احصائيا أي لها دلالة احصائية عالية فان رؤية الشركة تعتمد على المعتقدات التي تقود افراد المؤسسة لتحقيق اغراض الشركة. وهذا يدعم رأي الاغلبية الذين اجابوا بموافق بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (44.186). و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) عليه فان العبارة معنوية احصائيا اي توجد فروق ذات دلالة

- إحصائية وعند مستوى ( 5%) بين أجابات أفراد ال دراسة لصالح الموافقون بشدة علي ان رؤية الشركة تعبر عن الطموحات المراد تحقيقها.
- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الثالثة لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي ( 0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وهذا يعني أن رؤية الشركة تحدد مسار المنظمة.
  - بمان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة بلغت (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد ال دراسة لصالح الموافقون علي ان رؤية الشركة تدفع العاملين بها .
  - بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة ( 0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون بشدة علي أن رؤية الشركة تشجع روح المبادرة بين العاملين.

## 10- تحليل عبارات المحور الثاني:(الرسالة):-

الجدول رقم (10/4) يوضح اتجاه رأي الأغلبية لعبارات محور رسالة الشركة .

الرقم	العبرة	اوافق بشدة	اوافق	لااراي	لااوافق	لااوافق بشدة	المنوال	اتجاه رأي الأغلبية
1	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تسيير عليه أعمال الشركة.	61	25	-	-	-	1	موافق بشدة
	النسبة	%70.9	%29.9	-	-	-		موافق
2	رسالة الشركة واضحة.	47	35	3	1	-	1	موافق بشدة
	النسبة	%54.7	%40.7	%3.5	%1.2	-		موافق
3	تشتمل رسالة الشركة على مصالح العملاء.	44	37	3	1	1	1	موافق بشدة
	النسبة	%51.2	%43	%3.5	%1.2	%1.2		موافق
4	تحدد رسالة الشركة الجمهورية المستهدف.	28	46	4	8	-	2	موافق بشدة
	النسبة	%32.6	%53.5	%4.7	%9.3	-		موافق
5	يمتاز منتج الشركة بالجودة العالية.	52	30	2	2	-	1	موافق بشدة
	النسبة	%60.5	%34.9	%2.3	%2.3	-		موافق
6	رسالة الشركة تتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها.	50	28	7	1	-	1	موافق بشدة
	النسبة	%58.1	%32.6	%8.1	%1.2	-		موافق

من خلال إجابات المبحوثين يتضح ان رأي أغلبية المستجوبين هو الموافقة بشدة والموافقة بنسب عالية بلغت احيانا 70% موافق بشدة كما في العبارة رقم ( 1 ) مثلا. وهذا اتجاه ايجابي لرسالة الشركة نحو تسيير الاعمال .ومن الواضح ايضا فان اجابات المستجوبين تدور حول موافق بشدة ،وموافق ،ولا راي ،ولا اوفق ما عدا العبارة رقم ( 3 ) استجابة فيها واحد فقط من افراد العينة بلا اوافق بشدة بنسبة 1.2% . لكن كان راي اغلبية موافق بشدة.

الجدول رقم (11/4) يوضح اختبار مربع كاي لاختبار معنوية عبارات محور رسالة الشركة

الرقم	العبارة	قيم اختبار مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية df	القيم الاحتمالية لمربع كاي Sig.
1	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تدير عليه أعمال الشركة	15.070 <sup>a</sup>	1	0.00
2	رسالة الشركة واضحة	74.186 <sup>b</sup>	3	0.00
3	تشتمل رسالة الشركة على مصالح العملاء	106.791 <sup>c</sup>	4	0.00
4	تحدد رسالة الشركة الجمهورية المستهدف	52.605 <sup>b</sup>	3	0.00
5	يمتاز منتج الشركة بالجودة العالية	82.000 <sup>b</sup>	3	0.00
6	رسالة الشركة تتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها	69.070 <sup>a</sup>	3	0.00

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- من خلال إجابات المبحوثين ان العبارة الاولى من عبارات محور رسالة الشركة لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي ( 0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وعليه تعتبر رسالة الشركة الاساس الذي تدير عليه اعمال الشركة.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثانية ( 0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%). فإن ذلك ان هذه العبارة معنوية احصائيا أي لها دلالة احصائية وهذا يعني رسالة الشركة واضحة . وهذا يدعم رأي الاغلبية الذين اجابوا بموافق بشدة.
- بمان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة بلغت ( 0.00) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 5%. و ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين علي ان رسالة الشركة تشتمل على مصالح العملاء.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة ( 0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة م ستوي المعنوية (5%) عليه فان العبارة

معنوية احصائيا اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقون بشدة علي ان رسالة الشركة تحدد الجمهور المستهدف.

- يلاحظ ايضا من الجدول اعلاه ان العبارة الخامسة لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي ( 0.00 ) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وهذا يعني أنه يمتاز منتج الشركة بالجودة العالية.

- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السادسة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون بشدة علي أن رسالة الشركة تتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها.

## 12-تحليل عبارات المحور الثالث : (تحليل البيئة الخارجية):-

الجدول رقم (12/4) يوضح اتجاه رأي الأغلبية لعبارات محور تحليل البيئة الخارجية للشركة .

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	لااوافق بشدة	لااوافق	لااوافق بشدة	الاتجاه راي الاغلبية
1	تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية	التكرارات	70	11	4	1	موافق بشدة
		النسبة	%81.4	12.8 %	%4.7	%1.2	1
2	تستخدم الشركة الأساليب العلمية لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية	التكرارات	62	21	3	-	موافق بشدة
		النسبة	%72.1	24.4 %	%3.5	-	1
3	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في العمليات الإنتاجية	التكرارات	56	28	2	-	موافق بشدة
		النسبة	%65.1	32.6 %	%2.3	-	1
4	تهتم الشركة بالمسؤولية الاجتماعية	التكرارات	76	9	1	-	موافق بشدة
		النسبة	%88.4	10.5 %	%1.2	-	1
5	تعمل الشركة وفق القوانين المرتبطة بالبيئة (التلوث)	التكرارات	27	21	5	15	موافق بشدة
		النسبة	%31.4	24.4 %	%5.8	%20.9	1
6	تحدد الشركة المستهلكين المحتملين وفق حاجاتهم	التكرارات	29	37	10	9	موافق
		النسبة	%33.7	%43	%11.6	%10.5	2
7	تهتم الشركة بالقضايا الخاصة بالعمالين	التكرارات	61	25	-	-	موافق
		النسبة	%70.9	29.1 %	-	-	2
8	يساعد تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤية ورسالة الشركة	التكرارات	29	37	19	1	موافق بشدة
		النسبة	%33.7	%43	%22.1	%1.2	1

وفقا لنتائج المنوال اتجه رأي اغلبية المستجوبين من العاملين بالشركة نحو الموافقة بشدة ما عدا العبارتين السادسة والسابعة فان رأي الاغلبية موافق. وذلك هناك اهتمام من قبل الشركة بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها.

الجدول رقم (13/4) يوضح اختبار مربع كاي لعبارات محور بيئة الشركة الخارجية

الرقم	العبارة	قيم اختبار مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية df	القيم الاحتمالية لمربع كاي Sig.
1	تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية	148.326 <sup>a</sup>	3	0.00
2	تستخدم الشركة الأساليب العلمية لجميع المعلومات عن البيئة الخارجية	63.791 <sup>b</sup>	2	0.00
3	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في العمليات الإنتاجية	50.884 <sup>b</sup>	2	0.00
4	تهتم الشركة بالمسؤولية الاجتماعية	118.349 <sup>b</sup>	2	0.00
5	تعمل الشركة وفق القوانين المرتبطة بالبيئة (التلوث)	15.395 <sup>c</sup>	4	0.00
6	تحدد الشركة المستهلكين المحتملين وفق حاجاتهم	53.070 <sup>a</sup>	4	0.00
7	تهتم الشركة بالقضايا الخاصة بالعاملين	14.440 <sup>b</sup>	1	0.00
8	يساعد تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤية ورسالة الشركة	15.070 <sup>b</sup>	1	0.00

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (148.326) و القيمة الاحتمالية لها ( 0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%). فإن ذلك ان هذه العبارة معنوية احصائيا أي لها دلالة احصائية عليه فان الشركة تهتم بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية وهذا يدعم رأي الاغلبية الذين اجابوا بموافق بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (63.791). و القيمة الاحتمالية لها ( 0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) عليه فان العبارة معنوية احصائيا اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة هذا يعني الشركة تستخدم الأساليب العلمية في جميع المعلومات عن البيئة الخارجية.
- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الثالثة لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي ( 0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا

يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وعليه فان الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية.

- بمان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة بلغت ( 0.00 ) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 5%. وإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد ال دراسة لصالح الموافقون بشدة علي اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين بها.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي أن الشركة تحترم القوانين المرتبطة بالبيئة (التلوث).
- وفقاً لاختبار مربع كاي الوارد في الجدول ( 6/4 ) للعبارة السادسة فان القيمة الاحتمالية للاختبار تساوي ( sig=0.00 ) عليه فان العبارة منوية احصائاً عن مستوى معنوية 5% لان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي اقل من مستوى المعنوية 5% . ونستنتج من ذلك أن الشركة تحدد المستهلكين المحتملين وفق حاجاتهم.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السابعة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي أن الشركة تهتم بالقضايا الخاصة بالعاملين بها.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثامنة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فان العبارة معنوية احصائياً عند مستوى 5% .وعلي ذلك فانه يساعد تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤية ورسالة الشركة.



## الجدول رقم (14/4) يوضح اتجاه رأي الأغلبية لعبارات محور تحليل البيئة الداخلية للشركة .

الرقم	العبارة	اتجاه رأي الأغلبية	المنوال	لاوافق بشدة	لاوافق	لا راي	وافق	وافق بشدة	التكرارات	النسبة
1	تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية	موافق بشدة	1	-	-	-	20	66	التكرارات	
				-	-	-	23.3	76.7	النسبة	%
2	تستخدم الشركة الأساليب العلمية لجميع المعلومات من البيئة الداخلية	موافق بشدة	1	-	-	1	27	57	التكرارات	
				-	-	1.2	31.4	66.3	النسبة	%
3	تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة	موافق بشدة	1	-	1	1	38	46	التكرارات	
				-	1.2	1.2	44.2	53.5	النسبة	%
4	تمتلك الشركة موارد مالية ضخمة	موافق بشدة	2	-	-	4	41	40	التكرارات	
				-	-	4.7	47.7	46.5	النسبة	%
5	تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق	موافق بشدة	1	-	1	2	22	61	التكرارات	
				-	1.2	2.3	25.6	70.9	النسبة	%
6	لدى الشركة قسم للبحوث والتنمية	موافق بشدة	2	9	21	14	23	17	التكرارات	
				10.5	24.4	16.3	26.7	19.8	النسبة	%
7	توضع خطط الشركة بناء على تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية	موافق بشدة	1	-	1	3	23	58	التكرارات	
				-	3.5	3.5	26.7	67.4	النسبة	%
8	تعمل الشركة وفق رؤية واضحة لتعزيز نقاط القوة والمعالجة على نقاط الضعف	موافق بشدة	1	-	-	2	19	65	التكرارات	
				-	-	2.3	22.1	75.6	النسبة	%

من خلال إجابات المبحوثين ان أغلب إجابات المستجوبين على عبارات محور تحليل البيئة الداخلية كانت بالموافقة بشدة أو بالموافقة بنسب عالية جداً بلغت 76.7% وافق بشدة كما هو في العبارة الاولى بينما تدنت نسبة لاراي ولا وافق الي نسب ضئيلة جدا .اما خيار لا وافق بشدة اجابة علي 9 اشخاص في العبارة السادسة بنسبة 10.5%..أما بالنسبة لاتجاه راي الاغلبية هو موافق بشدة في كل عبارات المحور وهي نتيجة ايجابية.ماعدا عبارتين الرابعة والسادسة فكان راي الاغلبية موافق.

جدول رقم (15/1) يوضح اختبار مربع مربع كاي لعبارات البيئة الداخلية للشركة

الرقم	العبارة	قيم اختبار مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية df	القيم الاحتمالية لمربع كاي Sig.
1	تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية	24.605 <sup>a</sup>	1	0.00
2	تستخدم الشركة الأساليب العلمية لجميع المعلومات من البيئة الداخلية	55.435 <sup>b</sup>	2	0.00
3	تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة	79.674 <sup>c</sup>	3	0.00
4	تمتلك الشركة موارد مالية ضخمة	31.365 <sup>b</sup>	2	0.00
5	تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق	109.814 <sup>c</sup>	3	0.00
6	لدى الشركة قسم للبحوث والتنمية	7.429 <sup>a</sup>	4	1500.
7	توضع خطط الشركة بناء على تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية	98.671 <sup>b</sup>	3	0.00
8	تعمل الشركة وفق رؤية واضحة لتعزيز نقاط القوة والمعالجة على نقاط الضعف	74.116 <sup>c</sup>	2	0.00

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالتالي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (24.605) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%). فإن ذلك ان هذه العبارة معنوية احصائيا أي لها دلالة احصائية عليه فان الشركة تهتم بتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية وهذا يدعم رأي الاغلبية الذين اجابوا بموافق بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (55.435). و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) عليه فان العبارة معنوية احصائيا اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد ال دراسة لصالح الموافقون بشدة هذا يعني الشركة تستخدم الأساليب العلمية في جميع المعلومات عن البيئة الداخلية.
- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الثالثة لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وعليه فان الشركة تمتلك كوادر بشرية مؤهلة
- بمان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة بلغت (0.00) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 5%. وإن ذلك يشير إل ي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد ال دراسة لصالح الموافقون وهذا يعني ان الشركة تمتلك موارد مالية ضخمة.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي أن الشركة تتمتع بسمعة جيدة في السوق.
- وفقا لاختبار مربع كاي الوارد في الجدول (7/4) للعبارة السادسة فان القيمة الاحتمالية للاختبار تساوي (0.015) عليه فان العبارة منوية احصائيا عن مستوى معنوية 5% لان

القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي اقل من مستوى المعنوية 5% . وهذا يعني ان لدى الشركة قسم خاص بالبحوث والتنمية.

- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السابعة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي ان الشركة توضع الخطط بناءا على تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية.

- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثامنة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فان العبارة معنوية احصائيا عند مستوى 5% .وعلي ذلك فانه تعمل الشركة وفق رؤية واضحة لتعزيز نقاط القوة والمعالجة على نقاط الضعف.

## 16-تحليل عبارات المحور الخامس: (الأداء):-

الجدول رقم (16/4) يوضح اتجاه رأي الأغلبية لعبارات محور مستوى الاداء بالشركة.

الرقم	العبارة	اتجاه رأي الاغلبية	المنوال	لاوافق بشدة	لاوافق	لاراي	وافق	وافق بشدة	التكرارات	النسبة
1	تشجع الشركة أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء	موافق بشدة	1	-	-	3	21	62	التكرارات	
				-	-	%3.5	24.4	%72.1	النسبة	
2	يتسم تقييم الأداء في الشركة بالمرونة	لاوافق	4	15	24	8	18	20	التكرارات	
				%17.4	%27.9	%9.3	20.9	%23.3	النسبة	
3	يوجد إهتمام من قبل الشركة بتقييم الأداء	موافق بشدة	1	-	2	3	21	60	التكرارات	
				-	%2.3	%3.5	24.4	%69.8	النسبة	
4	تعتم الشركة عملية تقييم مستمرة للاداء	موافق بشدة	1	-	-	4	32	50	التكرارات	
				-	-	%4.7	37.2	%58.1	النسبة	
5	تقوم الشركة بوضع معايير للإداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتنبأ به	موافق بشدة	1	-	-	4	30	52	التكرارات	
				-	-	%4.7	34.9	%60.5	النسبة	
6	مستوى الأداء في الشركة مرتفع	موافق بشدة	1	-	-	2	19	65	التكرارات	
				-	-	%2.3	22.1	%75.6	النسبة	

هناك رأي مخالف لاراي الاغلبية في العبارة الثانية من محور مستوى الاداء حيث استجابوا الاغلبية على لا وافق وفقا لقيمة المنوال . وهذا يعني انه لا يتسم تقييم الاداء في الشركة بالمرونة.

الجدول رقم (17/4) يوضح اختبار مربع كاي لاختبار معنوية عبارات محور الأداء بالشركة

الرقم	العبارة	قيم اختبار مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية df	القيم الاحتمالية لمربع كاي Sig.
1	تشجع الشركة أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء	63.791 <sup>a</sup>	2	0.00
2	يتسم تقييم الأداء في الشركة بالمرونة	8.471 <sup>b</sup>	4	0.076
3	يوجد إهتمام من قبل الشركة بتقييم الأداء	102.558 <sup>c</sup>	3	0.00
4	تقوم الشركة بعملية تقييم مستمرة للأداء	37.488 <sup>a</sup>	2	0.00
5	تقوم الشركة بوضع معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتنبأ به	40.279 <sup>a</sup>	2	0.00
6	مستوى الأداء في الشركة مرتفع	74.116 <sup>a</sup>	2	0.00

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الاولى لها مدلول احصائي عند مستوى معنوية 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي ( 0.00 ) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا يدعم اجابات المستجوبين الذين اجابوا بموافق بشدة وعليه فان الشركة تشجع أي مبادرة تهدف لتحسين الأداء.
- بمان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثانية بلغت ( 0.076 ) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%. وهذا يعني ان العبارة غير معنوية احصائيا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني ان تقييم الأداء في الشركة لا يتسم بالمرونة. وهذا يدعم رأي الاغلبية بلا اوافق.

- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي أنه يوجد إهتمام كبير من قبل الشركة بتقييم الأداء.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح الموافقون اي ان الشركة تقوم بتقييم مستمرة للاداء.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فان العبارة معنوية احصائيا عند مستوى 5% .وعلي ذلك فانه تقوم الشركة بوضع معايير للإداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتنبأ به.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السادسة ( 0.00 ) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فان العبارة معنوية احصائيا عند مستوى 5% .وعليه مستوى الأداء في الشركة مرتفع نسبياً.

## المبحث الثالث

### (اختبار الفروض)

#### 1 صياغة الفروض:

الفرض الرئيسي: يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء في شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

الفروض الفرعية:

1 تؤثر الرؤية على الاداء في شركة اسمنت عطبرة.

2 تؤثر الرسالة على الاداء في شركة اسمنت عطبرة.

3 يؤثر تحليل البيئة الخارجية على الاداء في شركة اسمنت عطبرة.

4 يؤثر تحليل البيئة الداخلية على الاداء في شركة اسمنت عطبرة.

2 اختبار الفروض الفرعية:

لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (محور الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية ) على الأداء بشركة اسمنت عطبرة المحدودة تم استخدام الانحدار المتعددة على النحو التالي

$$z = \beta_0 + \beta_1 w_1 + \beta_2 w_2 + \beta_3 w_3 + \beta_4 w_4$$

حيث أن:

المتغير التابع  $z$  يمثل محور الاداء

المتغيرات المستقلة تضم التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة كاتي:

$w_1$ : محور رؤية الشركة

$w_2$ : محور رسالة الشركة



$w_3$ : محور تحليل البيئة الخارجية

$w_4$ : محور تحليل البيئة الداخلية

$\beta_0$  الحد الثابت

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  تمثل معاملات المحاور

علما بان البيانات المستخدمة لكل محور مأخوذة كمتوسطات من مقياس ليكرت الخماسي الذي يحول البيانات من وصفية الي رقمية تصلح لتقدير الانحدار المتعدد بين الاداء والتخطيط الاستراتيجي بالخطوات التالية.

اولاً: تقدير نموذج الانحدار المتعدد

$$z = 3.37 + 22.12w_1 + 18.91w_2 + 2.98w_3 + 0.43w_4$$

t	1.843	2.927	2.884	2.904	.992
Sig	.317	.011	.013	.010	.003
		R <sup>2</sup> =91%	F=2.460 (Sig=0.02)		

تفسير نتائج الانحدار المتعدد:

### 1 - اختبار معنوية النموذج والمعاملات:

يلاحظ من نتائج نموذج الانحدار المتعدد المقدر اعلاه أن النموذج ككل معنوي احصائية عند مستوى معنوية 5%. وفقا للقيمة الاحتمالية لاختبار F (Sig=0.02). لان قيمة اختبار F الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية 5%. وان معاملات المتغيرات المستقلة جميعها معنوية عند مستوى دلالة 5% وفقا للقيم الاحتمالية لاختبار t (sig t= 0.11 ,0.013 ,0.010 ,0.003)

## 2 اختبار اشارة وحجم المعاملات:

اشارات معاملات المتغيرات المستقلة جميعها موجبة وهذا يعني أن كل محاور التخطيط الاستراتيجي تؤثر ايجاباً على مستوى اداء المنظمة . ويوضح حجم كل معامل درجة تأثيره كل محور على مستوى الاداء عليه فان أعلي تأثير على الاداء هو تأثير محور رؤية الشركة بمعامل  $\beta_1 = 22.12$  . ويليه تأثيراً على الاداء محور رسالة الشركة بمعامل  $(\beta_2 = 18.19)$  . ياتي بعد ذلك من حيث التأثير محور البيئة الخارجية بمعامل  $(\beta_3 = 2.98)$  . وكان محور البيئة الداخلية اقل تأثيراً على الاداء بمعامل  $(\beta_4 = 0.43)$  .

### 3 - اختبار الفرض الرئيسي:

بمان ان النموذج معنوي ككل وفقاً لاختبار F هذا يعني ان جميع محاور التخطيط الاستراتيجي الاربعة (الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية والخارجية ) تؤثر على الاداء بشركة اسمنت عطبرة المحدودة. واختبار معامل التحديد التالي يوضح حجم أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء.

### اختبار معامل التحديد ( $R^2$ ) :

يقيس معامل التحديد أثر جميع المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي) مجتمعة على تغير الذي يحدث في المتغير التابع ( مستوى اداء المنظمة) .

وبما أن معامل التحديد ( $R^2=91\%$ ) هذا يعني ان 91% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء بالشركة هي سببها ناتج من التخطيط الاستراتيجي بالشركة وباقي 9% ترجع الي تأثير متغيرات اخري غير التخطيط الاستراتيجي.

## الخاتمة

### تتناول الخاتمة النتائج والتوصيات

أولاً النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- 1 -تعبّر رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها وتؤثر إيجابياً على إداء العاملين بها وتشجع وتحفز روح المبادرة بين العاملين.
- 2 -رسالة الشركة واضحة وتتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها وتشتمل على مصالح العملاء وتدفع العاملين نحو الابداع والابتكار.
- 3 -تهتم الشركة بالقضايا الخاصة بالعاملين بها في اطار مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين وتحترم الشركة القوانين المرتبطة بالبيئة والتلوث.
- 4 -تشجع الشركة كل المبادرات التي تهدف لتحسين اداء العاملين وتقوم الشركة بوضع معايير لاداء العاملين من اجل مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المتنبأ به.
- 5 - هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء بالشركة وبلغ حجم الاثر 91% وهذا يعني ان 91% من التغيرات التي تحدث في مستوى اداء العاملين بالشركة هو سببها التخطيط الاستراتيجي .اما باقي 9% التغيرات في مستوى الأداء ترجع لعوامل اخري غير التخطيط الاستراتيجي.
- 6 -بالرغم من من وجود تقييم مستمر للأداء بالشركة لا انه لايتسم هذا التقييم بالمرونة.
- 7 -يمتاز منتج الشركة بالجودة العالية والسمعة الجيدة في السوق.
- 8 -تساهم الشركة مساهم فعالة في تنمية المنطقة وتشغيل ابنائها.
- 9 -تعتمد رؤية الشركة على المعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة لتحقيق غرض الشركة.
- 10 -رؤية الشركة تحدد مسار المنظمة.
- 11 -تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تسيّر عليه أعمال الشركة.
- 12 -تهتم إدارة شركة أسمنت عطبرة بالبيئة الخارجية والداخلية جمعاً وتحليلاً.

- 13 -تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في العمليات الإنتاجية.
- 14 -تستخدم الشركة الأساليب العلمية لجمع المعلومات لكل من البيئة الخارجية والداخلية.
- 15 -توضع خطط الشركة بناءً على تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية.
- 16 -تعمل الشركة وفق رؤية واضحة لتعزيز نقاط القوة والمعالجة على نقاط الضعف.
- 17 -يوجد إهتمام من قبل إدارة الشركة بتقييم الأداء.

## ثانياً التوصيات:-

- 1 يجب على العاملين ان يكون بدراية كاملة بالخطط قصيرة الاجل بالشركة لان التخطيط قصير الاجل هو جزء مكمل للخطط متوسطة الاجل التي تؤدي بدورها الي عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2 تحتاج الشركة لمزيد من العاملين ذوى الخبرات العملية العالية.
- 3 نشر ثقافة روح المبادرة والابتكار بين العاملين وتحفيزهم مادياً على ذلك.
- 4 تقديم عدد من الندوات والورش بالشركة لتوضيح رؤية ورسالة الشركة للعاملين والعملاء
- 5 اجراء دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة لمواكبة متطلبات العصر.
- 6 يجب ان يتسم تقييم الأداء بالشركة بالمرونة حتى للحصول على تقييم حقيقي للأداء وفقاً للمعايير التي وضعتها الشركة.
- 7 اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.
- 8 يجب أن تحدد رسالة الشركة الجمهور المستهدف.
- 9 يجب رؤية الشركة تدفع العاملين.
- 10 يجب على الشركة تحديد المستهلكين المحتملين وفق حاجاتهم.
- 11 يجب إنشاء قسم للبحوث والتنمية بالشركة.
- 12 تحتاج الشركة لمزيد من العاملين ذوى مؤهل أعلى من الثانوى (دبلوم وسيط).

## المصادر

القران الكريم:

السنة:

الكتب:

- 1/أبوبكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجى واعداد الخطة الإستراتيجية ، الأسكندرية: الدار الجامعية،2000م.
- 2/أبو صالح ، محمد حسين ، التخطيط الإستراتيجى القومى ، القاهرة ، مطابع النيل ، 2012م.
- 2/أرمسترونج، ميشيل ، كيف تكون أكثر نجاحاً ، ترجمة مكتبة جرير ، د.م : مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع ، 2001م.
- 3/الحريرى، رافدة، التخطيط الإستراتيجى فى المنظومة المدرسية، عمان:دار الفكر،2007م.
- 4/الخضر وآخرون ، السلوك التنظيمى ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009م.
- 4/السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998م.
- 7/العارف، نادية محمد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية،2003م.
- 8/\_\_\_\_\_، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدارالجامعية،2010م.
- 9/العجمى، محمد حسنين ، الإدارة والتخطيط التربوى بين النظرية والتطبيق ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2008م.
- 10/المغربى، عبدالحميدعبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، ط2،القاهرة: مجموعة النيل،2010م.

- 11/المغربى، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض: مطابع النيل، 1998م.
- 12/المفتى، كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991م.
- 13/النمر، سعود بن محمد وأخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، التجارية، 1417هـ.
- 14/الوليد، بشار، التخطيط الإستراتيجى: مفاهيم معاصرة، عمان: دار الولاية للنشر، 2010م.
- 15/باكال، روبرت، كيف تدير الأداء، ترجمة مكتبة جرير، دم: نشر وترجمة مكتبة جرير، 2008م.
- 16/\_\_\_\_\_، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999م.
- 17/بدوى، أحمدزكى، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1992م.
- 18/بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمى، الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000م.
- 19/بلوط، حسن ابراهيم، المبادئ والإتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية، 2005م.
- 20/حافظ ودهب، إجلال وسوسن، أصول الإدارة: مدخل متكامل، عمان: دار الحامد، 2003م.
- 21/حسن، عدای الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر، 2000م.
- 22/حنفى، عبدالغفار، السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م.
- 23/خطاب، عايدة سيد، الإدارة الإستراتيجية فى قطاع الأعمال والخدمات، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994م.

- 24/ خليل، نبيل مرسى، التخطيط الإستراتيجى، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994م.
- 25/ درة، عبدالبارى وآخرون، الإدارة والريادة: إدارة القوى البشرية ، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1994م.
- 26/ دهيش، فارد وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوى، الرياض: مكتبة الرشد، 2005م.
- 27/ زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، 2003م.
- 27/ سعيد، صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994م.
- 28/ سعيد، سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م.
- 29/ سعيد وصالح، سالم مؤيد وعادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجى ، الاردن: عمان، 2002م.
- 30/ سهيلة، محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجى ، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.
- 31/ شاويش، مصطفى بخيت، إدارة الموارد البشرية، ط3، الإسكندرية: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004م.
- 32/ شحادة، نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار الصفاء، 1991م.
- 33/ عبدالله، عبدالعليم محمود، مبادئ التسويق، القاهرة : مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة، 1999م.
- 34/ عبدالحميد وثابت، فايد وإدريس، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1990م.
- 35/ عبدالرحمن، الهيتى خالد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2003م.
- 36/ عقيلي، عمرو وصفى ، إدارة الموارد البشرية، الاردن: مؤسسة زهران، 1991م.
- 38/ علاقى، مدنى، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار زهران، 1416هـ.



- 39/غنيم، عثمان، التخطيط : أسس مبادئ عامة، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م.
- 40/غنيم، محمد متولى، التخطيط التربوى ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2005م.
- 41/ماهر، أحمد، الإدارة الإستراتيجية : دليل المديرين ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م.
- 42/محمود، محمد مصطفى، موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات، القاهرة: المؤلف ، 2012م.
- 43/محمود وعبدالله، مصطفى وفهد، الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات فى المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2008م.
- 44/مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية : مهارات التفكير الإستراتيجى ، القاهرة : الدار الهندسية للطباعة ، 2008م.
- 45/نياز، عبد العزيز حبيب الله ، جودة الرعاية الصحية : الأسس النظرية والتطبيق العملى ، الرياض : دن ، 1425هـ.
- 46/هلال ، محمد عبدالغنى حسن ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجى ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2007م.
- 47/يوسف ، سمير ، إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحى التطبيقية ، القاهرة : دار الإتحاد العربى للطباعة ، 1983م.

## المراجع الانجليزية:

- 1/JonesRodeny "Fundmental of Strategic and tactical Business, planning, prepared for the2002 Mastprogram,November.
- 2/Martor(B),crozet(D),Gestion des ressources humaine,pilotage social et performance,imprimer ie chirad,Paris,2002.
- 3/B.Doriath,contro`le de gestion,Dunod,Paris,1999.
- 4/P.Druker, l`avenir du management selon Druker ,Editions village mondail, Paris ,1999.
- 5/BesseyEre Des Horttes, ge`rer ressources humaines dans l`enterprise: concept et outil ,Edittion d`organization,Paris1992.
- 6/Pasclal Nofen,Gestion des ressources humaines et compe`titve del`ente prise, Eduimm,Paris,1987.
- 7/JacquEline(b) martin(m), l`ufonction ressources humaines, Edittion dunod,Pars, 2004.
- 8/Carter, MC Namara, MBA,PhD, Authenticity Consulting, LLC,Basic Guide to program Evalution,copyright 1997-2008.

## تقارير:

- 1/ تقرير سعيد أبو كمال، التحقيق في إستجلاب محطة الطاقة، المؤسسة العامة لمواد البناء والحرارايات،1976م.
- 2/ التقرير السنوي للإنتاج، شركة أسمنت عطبرة، يوليو، يوليو 1991م.
- 3/تقرير عن صناعة الأسمنت في السودان،وزارة الصناعة،أبريل 2009م.

## الدوريات:

- 1/ المجمع العربى للمحاسبين القانونيين ، 2006م.
- 2/ حسن مختارحسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مجلة كلية التربية، عدد(6)، 2002م.
- 3/ سلسلة المتميزون الإدارية، تقييم الأداء، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2007م.
- 4/ محمد الطعمانة ، معايير قياس الأداء الحكومى وطرق إستبائها ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000م.

## الرسائل العلمية:

- 1/ سناء عبدالكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجى والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمى الدولى : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر ، مارس 2005م.
- 2/ عرفة جبريل ابو نصيب، ومحمد مصطفى محمد، ورقة علمية بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجى على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة ميدانية لعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية والإقتصادية، العدد لأول، 2003م.
- 3/ ماجد الفرا، وسمير رجب عطا الله، ورقة علمية بعنوان التخطيط الإستراتيجى فى شركات المقاولات فى قطاع غزة، دراسة ميدانية على شركات المقاولات بقطاع غزة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 2006م.

- 4/أزهر أحمد عبدالله فرح، تقويم تجربة التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال السودانية، دراسة حالة شركات الإتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، معهد دراسات العالم الإسلامي، 2011م.
- 5/حسن قسم السيد حسن، أثرالتخطيط الإستراتيجي على صناعة السياحة، السودان كحالة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية، معهد دراسات العالم الإسلامي، 2008م.
- 6/علاء الدين حسن سليمان محمد، أثر التخطيط الإستراتيجي على تسويق الخدمات الفندقية في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، 2008م.
- 7/فاطمة عبدالله الطيب ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، 2004م.
- 8/محمد الأمين عبدالرحمن محمد نور، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على القطاع الصناعي، دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، معهد دراسات العالم الإسلامي، 2009م.
- 9/محمد جودت ناصر، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2009م.
- 10/مدثر عبدالرحمن على جميل، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء بالتطبيق على جامعات التعليم الأهلى والأجنبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، معهد دراسات العالم الإسلامي، 2013م.
- 11/ناصر حمد نورين عبدالله، العامة بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء وزارة الطاقة والتعدين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، معهد دراسات العالم الإسلامي، 2012م.

- 12/يوسف فضل المولى فضل السيد بابكر، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الإستثمار في البنوك التجارية السودانية،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، 2009م.
- 13/عبدالعزیز محمد المشارى، أثر الإدارة الإستراتيجية على قطاع الأسمنت بالمملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.
- 14/عمرمصطفى على عثمان،أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية على أداء شركات الأسمنت،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.
- 15/أم سلمة محجوب محمد أحمد، الحوافز وأثرها على الكفاءة الإنتاجية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمدمان الإسلامية، 2001م.

#### مصادر اخرى:

- 1/أمر تأسيس شركة أسمنت عطبرة، قانون الشركات لعام 1925م.
- 2/عقد تأسيس خط الغنتاج الثانى،شركة أسمنت عطبرة، 1962م.
- 3/قرار رئيس الجمهورية 1973/12/6م، بناءً على توصية المؤسسة العام للإنتاج الصناعى.
- 4/قرار حاكم الإقليم الشمالى،عبدالله أحمد عبدالله،سبتمبر 1982م.
- 5/قرار لجنة التخلص من مؤسسات القطاع العام، أكتوبر 2001م.
- 6/منشورات شركة أسمنت عطبرة المحدودة، 2009م.

#### المواقع الإلكترونية:

1. [www.tdwl.net/vb/show\\_thread.php?t=170992](http://www.tdwl.net/vb/show_thread.php?t=170992).15.4.2014.
2. [www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570](http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570).15.4.2014.

3. [www.syeajobfair.com/lecturese/ar-7-13.ppt#269](http://www.syeajobfair.com/lecturese/ar-7-13.ppt#269),1.15.4.2014.
4. [www.ngoce.org/trainingskills.htm](http://www.ngoce.org/trainingskills.htm).15.4.2014.
5. [www.tdLNL.net/vb/showthread.php?t=170992](http://www.tdLNL.net/vb/showthread.php?t=170992).15.4.2014.
6. [www.syeajobfair.com/lectures/ar](http://www.syeajobfair.com/lectures/ar).15.4.2014.
7. [www.syeajobfair.com/lectures/ar](http://www.syeajobfair.com/lectures/ar).15.4.2014
8. [www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992](http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992).14.5.2014.
9. [www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992](http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992).15.4.2014.
10. [www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570](http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570).15.4.2014.
11. [www.ngoce.org/trainingskills.htm](http://www.ngoce.org/trainingskills.htm).15.4.2014.
12. [www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570](http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=8570).15.4.2014
13. [www.ngoce.org/trainingskills.htm](http://www.ngoce.org/trainingskills.htm).15.4.2014.
14. [www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=11921](http://www.hrm.group.com/vb/showthread.php?t=11921).15.4.2014.
15. [www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992](http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t=170992).15.4.2014.

بسم الله الرحمن الرحيم

**ملحق رقم (1)**

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اهديكم خالص التحية، وأود أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام رسالة الدكتوراة فى إدارة الاعمال بعنوان ( أثر التخطيط الاستراتيجى على الأداء) بالتطبيق على شركة اسمنت عطبرة المحدودة.

راجياً منكم بقراءة المرفق وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية، علماً بأن جميع البيانات سوف تكون فى موضع إهتمام وسرية، ولن يكون إستخدامها الا فى غرض البحث العلمى فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

**الباحث**

**محمد احمد محمد احمد**

**جامعة شندى**

**كلية الدراسات العليا**

**0129316242**

## ملحق (2)

القسم الاول: البيانات الشخصية

(1) النوع:  ذكر (أ)  أنثي (ب)(2) العمر :  (أ) أقل من 30 سنة  (ب) 30 وأقل من 40 سنة  (ج) 40 وأقل من 50 سنة  (د) 50 وأقل من 60 سنة  (هـ) 60 سنة فأكثر (3) الحالة الزوجية:  (أ) متزوج  (ب) غير متزوج  (ج) أرمل (4) المستوى التعليمي :  /أ ثانوي  ب/ جامعي  /فوق الجامعي (5) التخصص العلمى :  /محاسبة  ب/ ادارة اعمال  ج/ اقتصاد  د/ أخرى

(6) الخبرة :

 (أ) أقل من 5 سنوات  (ب) 5 سنة وأقل من 10 سنة  (ج) 10 سنة وأقل من 15 سنة  (د) 15 سنة وأقل من 20 سنة  (هـ) 20 سنة فأكثر 

(7) مكان الميلاد:

 (أ) ولاية نهر النيل  ب) ولايات السودان الاخرى  ج) خارج السودان



## القسم الثاني : عبارة الاستبان

ضع علامة (√) في مربع الإجابة التي تعبر عن رأيك .

فيما يلي محاور تعبر عن المتغير المستقل، وهو التخطيط الاستراتيجي:-

### 1/المحور الاول: الرؤية

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	لا راى	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تعتمد رؤية الشركة على المعتقدات التي تقود افراد المؤسسة لتحقيق غرض المؤسسة.					
2	تعبر رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها.					
3	رؤية الشركة تحدد مسار المنظمة.					
4	رؤية الشركة تدفع وتحفز العاملين بالشركة.					
5	رؤية الشركة تشجع على المبادرة.					
2/المحورالثاني : الرسالة						
6	تعتبررسالة الشركة الاساس الذى تسير عليه اعمال الشركة.					
7	رسالة الشركة واضحة وسهلة الفهم.					
8	تشتمل رسالة الشركة على مصالح العملاء.					
9	تحدد رسالة الشركة الجمهور المستهدف.					
10	يمتازمنتج الشركة بالجودة العالية.					
11	رسالة الشركة تتميز بخصائص فريدة عن المنظمات المماثلة لها.					
3/المحورالثالث: تحليل البيئة الخارجية						
12	تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية.					
13	تستخدم الشركة الاساليب العلمية لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية.					
14	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة فى العمليات الانتاجية.					

					تهتم الشركة بالمسؤولية الاجتماعية	15
					تعمل الشركة وفق القوانين المرتبطة بالبيئة (التلوث).	16
					تحدد الشركة المستهلكين المحتملين وفق حاجاتهم.	17
					تهتم الشركة بالقضايا الخاصة بالعاملين.	18
					يساعد تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤية ورسالة الشركة.	19
4/المحورالرابع: تحليل البيئة الداخلية						
					تهتم الشركة بتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية.	20
					تستخدم الشركة الاساليب العلمية لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية.	21
					تمتلك الشركة موارد بشرية مؤهلة.	22
					تمتلك الشركة موارد مالية ضخمة.	23
					تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق.	24
					لدى الشركة قسم للبحوث والتنمية.	25
					توضع خطط الشركة بناءً على تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية.	26
					تعمل الشركة وفق رؤية واضحة لتعزيز نقاط القوة والمعالجة على نقاط الضعف.	27
المتغيرالتابع:- الأداء						
					تشجع الشركة أى مبادرة تهدف لتحسين الأداء.	28
					يتسم تقييم الأداء فى الشركة بالمرونة.	29
					يوجد إهتمام من قبل الشركة بتقييم الأداء.	30
					تعتمد الشركة عملية تقييم مستمرة للأداء.	

					31
				تقوم الشركة بوضع معايير للإداء من أجل مقارنة الأداء الفعلى مع الأداء المتنبأ به.	32
				مستوى الاداء فى الشركة مرتفع.	33

### ملحق رقم(3)

#### أسماء المحكمين

الاسم	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة
أ.د حسن عباس حسن	بروفيسور	إدارة أعمال	جامعة أمدرمان الإسلامية
د.موسى أحمد آدم	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة أمدرمان الإسلامية
د.عاطف عوض	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتقانة