

# الإدارة الإستراتيجية

## الفصل الرابع الرقابة الإستراتيجية

# أساليب قياس الأداء

## أولاً: أساليب تقليدية:

١- **أساليب التقدير بتوجيه السلوك:** وتتضمن الأساليب الآتية:

- **سرد الموضوع:** حيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين. وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.
- **الترتيب:** تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- **المقارنات المزدوجة:** وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين ، وبهذه الطريقة يُقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- **التوزيع الإجباري:** وهي طريقة لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.

# أساليب قياس الأداء: تابع

٢- **المراقبة السلوكية:** يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد.

٣- **الحوادث الحرجة:** وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواءً من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.

٤- **مقياس بياني تقديري مصور.**

٥- **مقياس تقدير سلوك مثبت:** تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة والفائدة الأساسية لها

أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.

# أساليب قياس الأداء: تابع

ثانياً: طرق التقدير وفق النتائج:

١- **الإدارة بالأهداف:** وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبني عليه أهداف المنظمة ككل وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة.

٢- **تحليل العمل والمراجعة:** وهو مشابه لنظام الإدارة بالأهداف، إضافة إلى أنه يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

# أساليب قياس الأداء: تابع

ثالثاً: أساليب حديثة:

## ١- بطاقة الأداء المتوازنة:

وتبنى الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي (المحور المالي ، محور الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، وذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد وإستراتيجية الأعمال.

يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازنة كتقنية جديدة لقياس الأداء تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤيا المنظمة ورسالتها كما أنها تأخذ بالاعتبار الحالة الواقعية والأهداف المخططة ضمن أربعة محاور، مما يجعلها أداة فعالة لقياس الأداء وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها في المدى الطويل.

# أساليب قياس الأداء: تابع

المفاهيم المختلفة لبطاقة الأداء المتوازنة:

## ١- المفهوم المالي:

يحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية ويتم أدائها كغايات نهائية للأهداف والمقاييس لكل مفاهيم الأداء المتوازن الأخرى، ويشتمل على **العناصر** التالية:

• قيمة المساهمين.

• الاستثمارات.

• استغلال الأصول.

• توزيع المصادر.

• الربحية.

# أساليب قياس الأداء: تابع

المفاهيم المختلفة لبطاقة الأداء المتوازنة:

## ٢- مفهوم العميل:

ويشتمل هذا المفهوم على ما يلي:

- رضا العميل..
- ربحية العميل.
- اكتساب عملاء جدد.
- الاحتفاظ بالعميل.
- مفهوم العمليات الداخلية.
- إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية.
- مواقع تحسين الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل.

# أساليب قياس الأداء: تابع

المفاهيم المختلفة لبطاقة الأداء المتوازنة:

## ٣- مفهوم المنافسة:

ويشتمل هذا المفهوم على ما يلي:

- تحديد السوق.
- تطوير خدمات تقديم المنتج.
- خدمات السوق وبيع المنتجات.
- تقديم خدمات المنتجات.
- خدمات العميل.

# أساليب قياس الأداء: تابع

المفاهيم المختلفة لبطاقة الأداء المتوازنة:

## ٤- مفهوم التعلم والنمو:

ويشتمل هذا المفهوم على ما يلي:

- تحديد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية.
- لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
- تحديد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة .
- تحديد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح من خلال:

✓ تطوير الموظفين

✓ الابتكار

✓ نقل المعرفة

✓ بناء الطاقة الضرورية

# أساليب قياس الأداء: تابع

## مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

- مواءمة الأغراض قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل .
- مواءمة الاستراتيجيات العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية .
- إيجاد التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء السابق .
- تنفيذ الأداء المالي من خلال الأداء بوضوح للمحركات غير المالية للأداء .
- تقديم الرقابة الاعتيادية وإعطاء التحذير المبكر للمشاكل قبل تأثيرها على الأداء المالي .
- إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم وتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية
- تمكين الإجراءات لعمل التحسينات .
- تسمح للمقارنات لتكون في أفضل درجة أداء .
- تساعد في تسارع التغيير الثقافي للمنظمات .
- تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة

# أساليب قياس الأداء: تابع

## متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

- دعم والتزام الإدارة العليا والتنفيذية .
- وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ .
- وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر .
- وضع مقاييس متوازنة .
- مشاركة الموظفين .

# أساليب قياس الأداء: تابع

## بناء بطاقة الأداء المتوازنة:

- اختيار القطاع الملائم في المنشأة .
- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) للاتصال العام .
- بناء الاتفاق الجماعي حول الأهداف الإستراتيجية .
- ترتيب الأهداف لكل مفهوم على حدة .
- كسب اتفاق الإدارة العليا على اختيار الأهداف .
- مراجعة القائمة عند الحاجة .
- تصميم واختيار المقاييس .
- تطوير واعتماد خطة التطبيق .
- البدء والتواصل.

# أساليب قياس الأداء: تابع

## معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

- سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ .
- عدم اتصال الاستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الأداء .
- عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات .
- وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الأداء المتوازن .
- أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .
- التغذية المرتدة بشكل فني وليس استراتيجي .
- فجوة في فهم مشاركة الموظفين .

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

## ١- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية:

- **تعدد أهداف المنظمات الحكومية**، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- **الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل** أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- **نقص الكفاءات الإدارية المحترفة**، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.
- **قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية**، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: تابع

## ٢- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمات عما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
- وجود صراع أو تعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية.

# المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: تابع

## ٣- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

## ١- توافر التفكير الاستراتيجي:

من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر.
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: تابع

## ٢- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

# عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: تابع

## ٣- توافر نظام فعال للحوافز:

لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

## ٤- توافر نظام مالي جيد:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

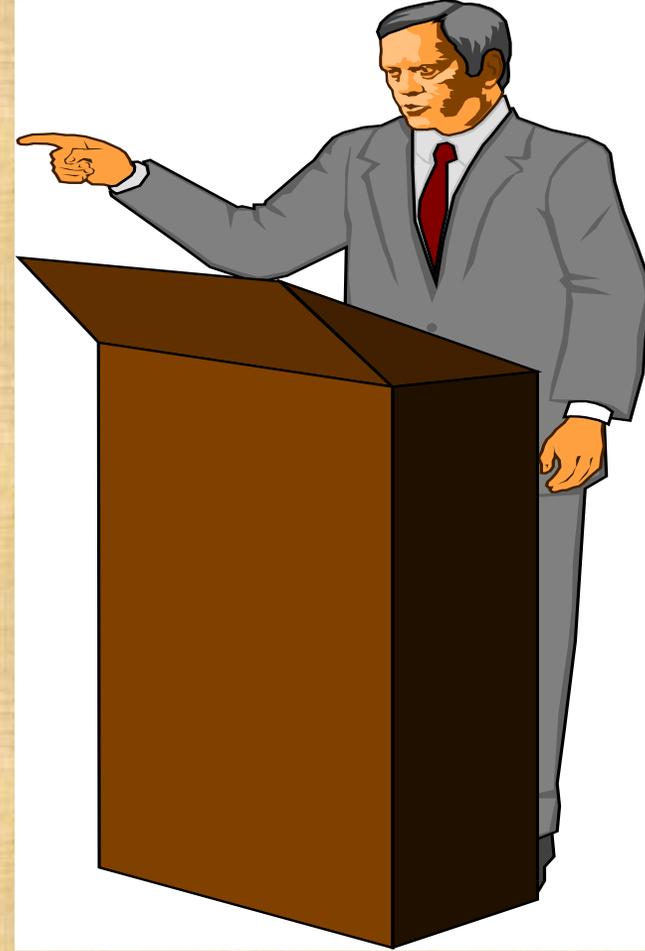
## ٥- توافر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توافر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك.

# كيف يمكن زيادة فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالأجهزة الحكومية؟

- ضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة الموظفين بإعداد استراتيجيات المنظمة، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الإستراتيجية.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم.
- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، والعمل على الحد منها.
- السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات، باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمة.

مع خالص شكري  
وتقديري  
و. مصطفى الكرواوي



Thursday, April 16, 2020