

دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير أداء مؤسسة إمداد  
(المدينة المنورة)

The role of strategic indicators in developing the performance of Imdad  
institution

أسم الطالب  
مازن محمد المحمادي

الرقم الجامعي  
2021205889

مشروع تخرج - ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
2024- الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

### عائلتي الكريمة

أهديكم هذا العمل المتواضع بكل فخر واعتزاز، أنتم الركيزة الأساسية في حياتي، الملاذ الآمن والداعم الأكبر لي، بفضل الله ثم مساندتكم وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، هذا الإنجاز هو ثمرة جهودكم المخلصة وتضحياتكم الكبيرة من أجل مستقبلي، أشكركم من أعماق قلبي على كل ما قدمتموه لي، وأتمنى أن أكون دائماً عند حسن ظنكم.

### جامعتي الغالية

بكل فخر وامتنان أهديكم هذا العمل المتواضع، أنتم المؤسسة التعليمية التي أشرفت على رحلتي الأكاديمية وزودتني بالمعارف والمهارات اللازمة، تشريفكم لي بتخرجي اليوم يملؤني بالفخر والسعادة، أشكر كل من ساهم في إنجاح مسيرتي الجامعية وتحقيق هذا الإنجاز.

### أصدقائي الأعزاء

أهديكم هذا العمل المتواضع باعتزاز وامتنان، أنتم الأسرة التي اخترتها لنفسي، الشركاء في الأفراح والأتراح، والداعمون الحقيقيون لي طوال هذه الرحلة، بوجودكم بجانبني بعد الله ونصائحكم وتشجيعكم، تمكنت من تخطي كل التحديات، أشكركم من أعماق قلبي على كل ما قدمتموه لي وأتمنى أن نواصل هذه الرحلة معاً نحو النجاح والتألق.

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أجد نفسي متشرفاً بإحاطة هذه الكلمات بالدعاء والثناء على المولى عز وجل، فهو المنان الذي أمدكم بالعون والتوفيق، والذي جعلكم سنداً قوياً لي في هذه الرحلة الأكاديمية.

أعبر لكم، عائلتي، عن خالص امتناني وتقديري لوقوفكم بجانبني والدعم اللامحدود الذي قدمتموه لي، لقد كنتم الملاذ الآمن الذي التجأت إليه في أوقات الشدة والصعوبات، والسند المعنوي الذي أمدني بالقوة والعزيمة، فجزاكم الله خير الجزاء عما بذلتموه من جهد ودعاء.

وإلى أساتذتي الأفاضل في الجامعة الموقرة، أتقدم لكم بخالص الشكر والعرفان، لقد كان لتوجيهاتكم وإرشاداتكم الفضل الكبير بعد الله في نجاح هذه المرحلة الأكاديمية، فمن خلال تفانيكم في نقل المعرفة وإلهامكم لنا بمحاضراتكم الرائعة، تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز، فجزاكم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً، أتوجه بالشكر الجزيل إلى أصدقائي الأوفياء الذين شاركوني فرحة هذا الإنجاز، لقد كنتم خير رفقاء في هذه الرحلة التعليمية، أسأل الله أن يبارك لنا في صداقتنا وأن يديم علينا نعمة التواصل والتآزر.

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 5.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.            |
| 6.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 8.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 8.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 8.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 9.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 9.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 9.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 10..... | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 10..... | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 11..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 12..... | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 13..... | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 13..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 14..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.               |
| 15..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 17..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 24..... | 2.3. المتغير التابع.                             |
| 30..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 30..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 33..... | قائمة المراجع                                    |

## جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                    | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------|------------|
| ١         | النموذج المقترح من المشروع<br>المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)           | ١١         |
| ٢         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)                    | ١٢         |
| ٣         | نموذج تخطيطي للإدارة<br>الإستراتيجية<br>المصدر: (الصالح، ٢٠١٢) | ١٩         |
| ٤         | عناصر مؤشر الاستراتيجية<br>المصدر (الصالح، ٢٠١٢)               | ٢٠         |
| ٥         | مستويات الاستراتيجية<br>المصدر: (عباس، ٢٠١٧)                   | ٢١         |
| ٦         | الرؤية والرسالة الاستراتيجية<br>المصدر: (الهنداوي، ٢٠١٠)       | ٢٢         |
| ٧         | عوامل البيئة<br>المصدر: (بوفورة، وآخرون،<br>٢٠٢٢)              | ٢٧         |

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة:

يواجه العالم اليوم تحديات تقنية ومعلوماتية هائلة، والتي انعكست بشكل كبير على المؤسسات التجارية بشكل عام، وللتصدي لهذه التحديات تشهد المؤسسات التجارية توسعاً كبيراً في استخدام الأساليب الحديثة لتقييم أداء جميع عناصر العملية الإدارية والتشغيلية، بهدف تقييم الأداء المؤسسي الشامل، وسيكون لهذا التقييم المؤسسي الشامل أثر كبير في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. (التربية، 2016)

ولتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التجارية يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على استخدام وتطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة، ومع اتجاه الإدارة نحو استخدام هذه الأساليب والأدوات المتطورة، ظهرت مشكلة لدى الإدارة التي تعتمد على أنظمة تقييم الأداء التقليدية القائمة على المقاييس المحاسبية والمالية فقط. لذلك، أصبح اختيار وتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء من أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وفي ظل القصور الواضح في الأنظمة التقليدية لقياس وتقييم الأداء، ظهر اتجاه نحو البحث عن أساليب فعالة وشاملة تتجاوز حدود المؤسسة وتتعدى المؤشرات المالية التقليدية، لتشمل أداء العملاء والمنافسين، وتتجه نحو المقاييس المستقبلية بدلاً من المقاييس التاريخية فقط. (الدياسطي ، 2021)

وبناءً على ذلك – فقد تطلبت بيئة الحديثة ضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي وما يتضمنه من العديد من العوامل الداخلية والخارجية فإما الداخلية فتمثل القدرات، الكفاءات الجوهرية، هيكل التكاليف، العمليات التشغيلية و الخارجية تمثل المنافسة، تفضيلات العملاء، التطورات التكنولوجية، السياسات الحكومية، بحيث يتم الاستفادة منها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم وهذا التوجه الاستراتيجي الشامل يساعد المنظمات على الاستجابة للتغيرات والتحديات في البيئة التنافسية كما يساهم في التكيف والبقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة ويعزز قدراتها التنافسية على المدى الطويل. (العين ، 2015)

فالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على المنظمة، وتحديد الخطوات التي يمكن اتخاذها قبل حدوث تلك التغييرات المستقبلية، أما التخطيط الاستراتيجي فهو التبصر برؤية مستقبلية مثالية للمنظمة وكيفية تحقيقها، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن: التنبؤ بملامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة مستقبلاً، وتخيل الرؤية والرسالة

المستقبلية للمنظمة ومجالات أعمالها أنشطتها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة أساسية في العملية الإدارية باعتباره أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف، في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة في عالم أصبح أصغر بفضل ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، والتي باتت تؤثر على كافة أطراف المنظمة دون شك. ( التربية، 2015)

ويمكن تعريف استراتيجيات إدارة الأداء: بأنها مجموعة الأساليب والإجراءات والطرق التي تتبعها إدارة المؤسسة لتحسين أداء العاملين فيها، ومساعدتهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم، وفق عملية تواصل مستمرة يتم من خلالها تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم أداء العاملين الفردي والجماعي، وتطوير أدائهم وفق معايير ومقاييس واضحة تعمل على تحقيق الأهداف المتفق عليها بكفاءة. (الأحمدي، 2018)

وتعرف إدارة الأداء أيضاً بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها" (الأحمدي، 2018)

وحتى يمكن الحكم على عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات ومدى نجاحها وتنفيذها لأهداف خطة التنمية، فلا بد من أن يتم التقييم الدوري والمستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم، وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستوياتها المختلف. ( التربية، 2015)

بالتالي، فإن تبني هذا المدخل الاستراتيجي الشامل أصبح ضرورة ملحة لنجاح وتميز المنظمات في بيئة التصنيع المعاصرة.

وبعد الوقوف على الدراسات العلمية السابقة والاطلاع على مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث نجد أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تبحث بموضوع دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسة بشكل أعمق، لذا سيتم التركيز على جوانب محددة لم تتناولها الأبحاث السابقة بشكل كافٍ، ومن هذا المنطلق أجد أنه من المهم التعرف بشكل أكثر تفصيلاً على أنواع المؤشرات الاستراتيجية وكيفية استخدامها في تطوير أداء المؤسسة، بالإضافة إلى خلق فرصة لإجراء دراسات تطبيقية في هذا الإطار.

لذا تجيب دراسة البحث الحالي عن الأسئلة المتعلقة بدور المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات وذلك بالتطبيق على مؤسسة إمداد بالمدينة المنورة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

إن الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات الناتجة عن بيئة التصنيع الحديثة، خاصة المنافسة الشديدة والصراع من أجل البقاء والاستمرار في الأسواق، وهذا يتطلب مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية لتلك الشركات، للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والتخلص منها، وذلك بهدف المحافظة على استمرارية هذه الشركات وقدرتها التنافسية في ظل هذه البيئة المتغيرة، وتنقسم المشكلة لفجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم ادراك المؤسسة بأهمية المؤشرات الاستراتيجية وعلاقتها في تطوير المؤسسة.
- عدم دراسة المؤسسة لمؤشرات الاستراتيجية مما ساهم في انخفاض معدل تطوير المؤسسة.
- انخفاض تنافس المؤسسة في سوق العمل لعدم اهتمام المؤسسة للتطوير المستمر.
- عدم التزام موظفين المؤسسة بالخطط الاستراتيجية مما صنع فجوة في تطوير المؤسسة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص الدراسة السابقة والأبحاث في ما يتعلق بالمؤشرات الاستراتيجية.
  - لا توجد استبيانات تتناول كافة أبعاد المؤشر الاستراتيجي.
- وإشكالية الدراسة هي : ما هو دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير أداء مؤسسة ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يساعد هذا البحث في توجيه الاضواء للأهمية المؤشرات الاستراتيجية فهي تلعب دور مهم في سوق الاقتصاد لأنها تساعد في قياس مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل وضمان استمرارية المنظمة وتوفير إطاراً منظماً لمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فالبيانات والمعلومات التي توفرها المؤشرات تساعد متخذي القرار في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، كما أنها تساعد في ربط الأهداف التشغيلية اليومية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تطوير مفهوم مؤشرات الاستراتيجية مما يسهل على المؤسسات والشركات تحديد اهداف ونقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.
- زيادة الوعي بأهمية مؤشرات الاستراتيجية والاستمرار في التطوير للحفاظ على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.
- تتطلب المنافسة المتزايدة من هذه الشركات مراجعة وتقييم أهدافها الاستراتيجية بشكل نقدي، وهذا أمر ضروري للتعرف على نقاط القوة لديهم والبناء عليها، وكذلك تحديد نقاط الضعف لديهم ومعالجتها.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- المساهمة في مواكبة سوق العمل والتطورات الاقتصادية من خلال توصيات هذا البحث لتبني مفاهيم مؤشرات الاستراتيجية وتطوير أداء المؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال فهم الاستراتيجية الحديثة وآلية عملها في المؤسسة.
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديثها لمساعدة الشركات على البقاء ذكية ومستجيبة لتحولات السوق وطلبات العملاء.

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر ربط المؤشرات الاستراتيجية بالتخطيط التشغيلي والموازنات في المؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤشرات الاستراتيجية المساعدة في تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة؟
- ما مدى فاعلية استخدام المؤشرات الاستراتيجية في تحسين صنع القرارات الإدارية في المؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤشرات الاستراتيجية أن تساعد في قياس وتتبع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسة.

### الأهداف الفرعية:

- تحديد أثر ربط المؤشرات الاستراتيجية بالتخطيط التشغيلي والموازنات في مؤسسة إمداد بالمدينة المنورة.
- تحليل مدى فاعلية المؤشرات الاستراتيجية في المساعدة في تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية في مؤسسة إمداد بالمدينة المنورة.
- تقييم مدى فاعلية استخدام المؤشرات الاستراتيجية في تحسين صنع القرارات الإدارية في مؤسسة إمداد بالمدينة المنورة.
- تحديد المؤشرات الاستراتيجية التي تساعد في قياس وتتبع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة إمداد بالمدينة المنورة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

**H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسة.

**Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المؤشرات الاستراتيجية على التخطيط التشغيلي والموازنات.

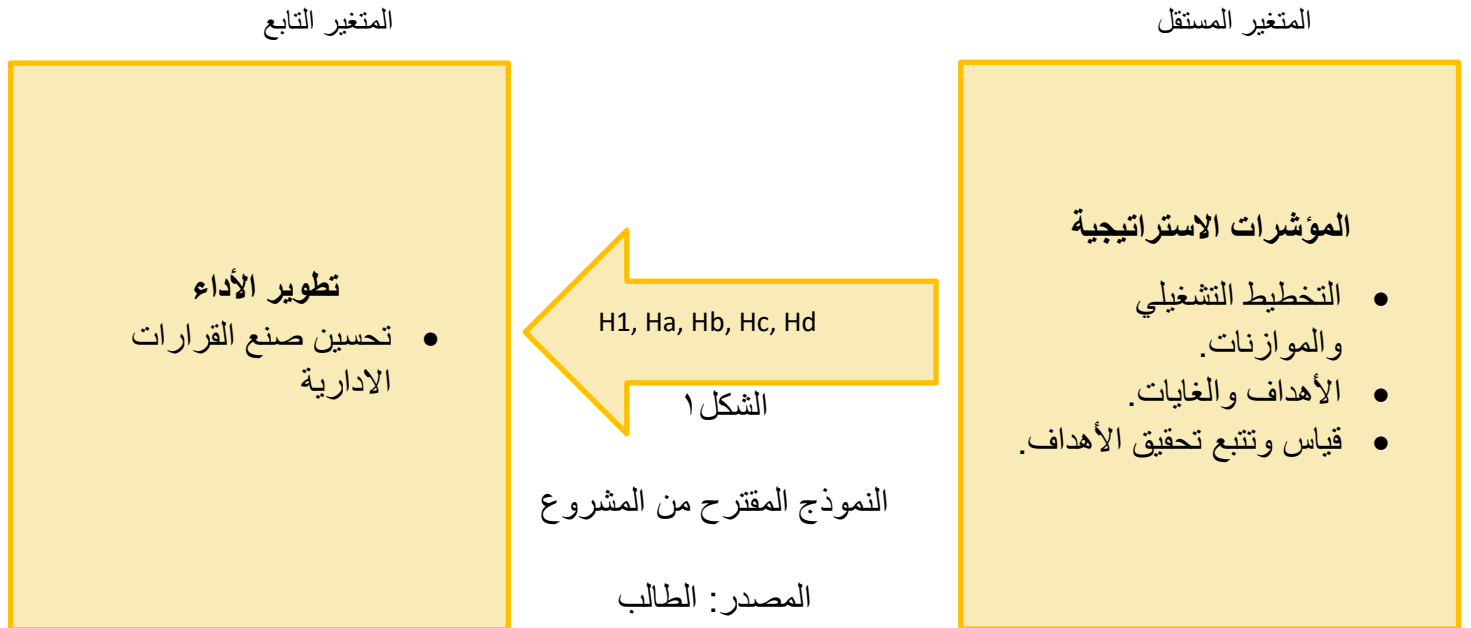
**Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المؤشرات الاستراتيجية على المساعدة في تحديد الأهداف والغايات.

**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المؤشرات الاستراتيجية على تحسين صنع القرارات الإدارية.

**Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الاستراتيجية على قياس وتتبع تحقيق الأهداف.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

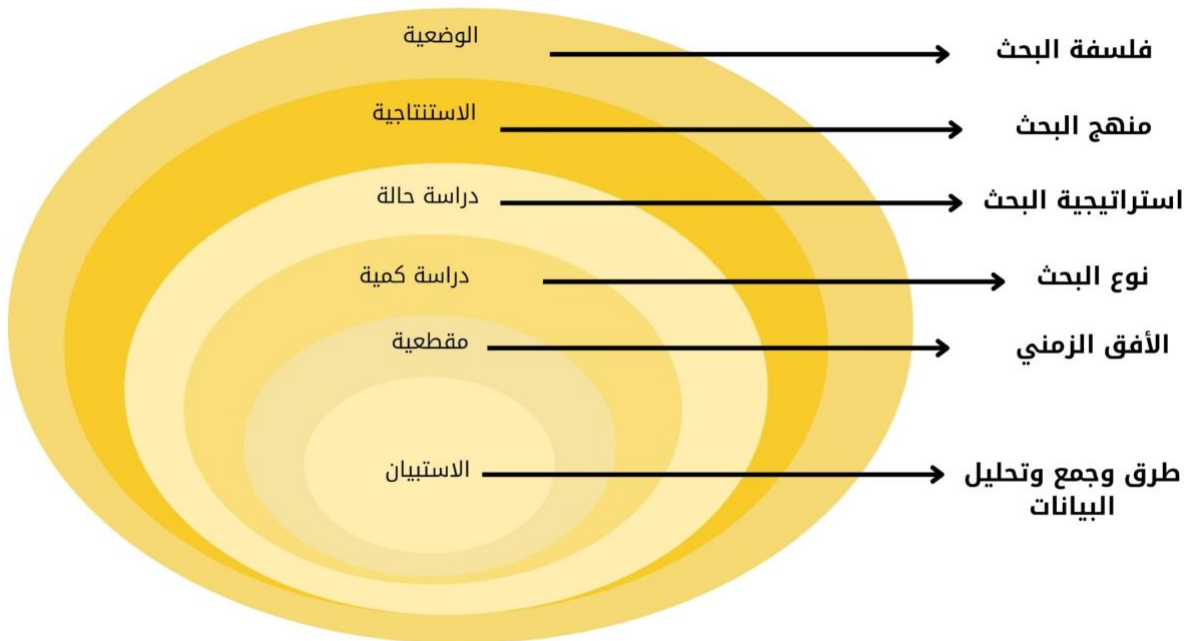
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

## 1.9. الدراسة الميدانية

في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة، يُعدّ تقصي دور المؤشرات الاستراتيجية في تحسين الأداء موضوعًا بالغ الأهمية، لذلك، سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية شاملة لاستكشاف هذه العلاقة وفهم كيفية تأثير المؤشرات الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وستُطبق هذه الدراسة على شركة إمداد في المدينة المنورة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الأداء التنظيمي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تقييم الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة للوقوف على النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق موظفيها، وذلك من خلال السير على تنفيذ ما اتفق عليه من خطط وأهداف لتحقيق إنتاجية أكبر. وحيال ذلك أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة قصوراً واضحاً في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها. (الأحمدي، ٢٠١٨)

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب التي تعمل إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي المطلوب منه في بيئة تنافسية؛ حيث تعمل على ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها كما تحتوي على أربع منظورات في قياس أداء المؤسسة المالي والعملاء والعمليات والتعلم والنمو ومن ثم تسهم في رسم نتائج المسار المتبع بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسة، ووضع نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وتوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. (الأزهر، ٢٠١٦)

كما عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريفات ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، انتقل إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما أيضاً بين التجمعات الاقتصادية والأمم، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الخلط أحياناً بين مكوناتها المتمثلة في رؤية ورسالة المؤسسة، ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، نظراً للارتباط الكبير والمتشابك بين هذه المكونات من جهة، وإلى الاستعمال الحديث نسبياً لهذا المفهوم. (عباس، ٢٠١٧)

إن توجه الاقتصاد نحو الاهتمام أكثر بالمجتمع والطبيعة وتزايد الوعي الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية جعلها أكثر إدراكاً لمسؤولياتها البيئية والاجتماعية وتم أخذ هذه المسؤولية من منظور عملي يقيم الأهداف والسياسات والبرامج والممارسات المخططة بدقة، إن أسلوب الإدارة الاستراتيجية المستدامة يساعد على دمج المؤسسات الاقتصادية على إدماج التنمية المستدامة ضمن أنشطتها وممارساتها من خلال وضع وتنفيذ جملة من الاستراتيجيات المستدامة التي من شأنها تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وأيضاً المحافظة على البيئة الطبيعية ومواردها ومراعاة انشغالات المجتمع الأخرى. الإدارة الاستراتيجية المستدامة تعني حسن استغلال الموارد المتاحة بما لا يضر البيئة والمجتمع بل يحافظ عليهم ويساعد في دعمهم وتنميتهم، ظهور

فكر التنمية المستدامة ظهور فكر التنمية المستدامة وتبني المؤسسات لها ساهم بشكل كبير في بلورة أسلوب ظهور فكر التنمية المستدامة وتبني المؤسسات لها ساهم بشكل كبير في بلورة أسلوب جديد للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الاستراتيجية المستدامة والتي تعرف علي أنها عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية اقتصادية ومسؤولية اجتماعية تحافظ علي دورة الطبيعة.(الدياسطي، واخرون، ٢٠٢١)

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المؤسسات أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة بل والمبادأة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (التربية، 2015)

ومن الجدير بالذكر – أنه في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، وعلى الرغم من هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية في تقييم أدائها وللتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت للعديد من الانتقادات على المستويين النظري والتطبيقي حيث ركزت هذه الانتقادات على

عدم وفاء هذه المؤشرات بأغراض التقييم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الموضوعية والشمول حيث أنها تعتمد على الأبعاد المالية فقط دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة ورضا العملاء. (العين، ٢٠١٥)

كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية إحدى أهم الوظائف الإستراتيجية في المؤسسات العصرية، ذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات و في تجسيد إستراتيجياتها، لذلك تنامي هذا الدور تدريجيا مع تطور أنشطة المؤسسات و كبر حجمها و مع التغيرات التي يشهدها العالم اليوم مثل ظاهرة التنمية المستدامة.(الصالح، ٢٠١٢)

في حين ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعا ، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. مديري أما تقييم الأداء الإستراتيجي فقد وصفه (Bolcher) بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية . أما (Hunger et Wheelem): عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.(حجاج، وآخرون، ٢٠١٤)

## 2.2. المتغير المستقل ( المؤشرات الاستراتيجية)

### تعريفها:

اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة "استراتيجوس" اليونانية الأصل و تعني فن القيادة و قد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، كما أنتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية و سرعان ما أنتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.(الصالح، ٢٠١٢)

عرفت الاستراتيجية بأنها : " الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما ، أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد" تعني الاستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغيرات حدود خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" وكما عرفت الإستراتيجية على أنها : "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله الفرص والتهديدات البيئية. (عباس، ٢٠١٧)

كما تعرف إدارة الأداء بأنها مجموعة الممارسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز إمكاناتهم. وتتضمن هذه الممارسات عملية مستمرة لتخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم الأداء الفردي والجماعي للموظفين، بهدف تطوير أدائهم وفق معايير محددة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وبذلك تساعد إدارة الأداء الموظفين على الوصول إلى أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم. (الأحمدي ٢٠١٨)

يُعرف المؤشر الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وسياساتها وأهدافها، وتحديد المسار الأساسي لتنفيذ هذه الأهداف والذي يشكل أسلوب وشخصية المؤسسة وما يميزها عن غيرها، أما التخطيط الاستراتيجي فيعرف إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه المؤسسات في صنع القرارات الاستراتيجية وتنظيم الجهود لتنفيذها ومتابعة التنفيذ، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة بشكل عام، يتضمن المؤشر الاستراتيجي عملية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال. (التربية، ٢٠١٥)

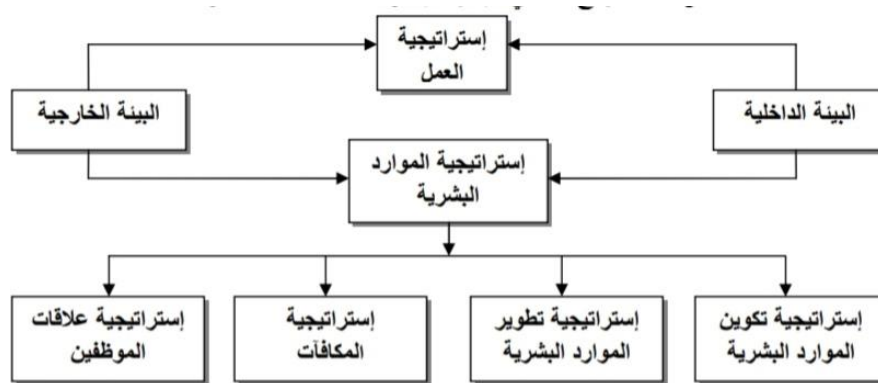
وعرف الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن على أنه " النموذج لقياس الأداء بشكل متكامل، وذلك من خلال ربط أبعادها الأربعة للأداء مع استراتيجية الشركة"، وهذه الأبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء الخارجين، بعد العمليات التجارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، فالأداء الاستراتيجي للشركة لا يتحقق إلا من خلال الأخذ بكل الأبعاد معا. (الهنداوي، ٢٠١٠)

### أهمية المؤشرات الاستراتيجية :

تعد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية خطوة أساسية في عملية قياس الأداء، فعندما يتم تعيين هذه المؤشرات وتطبيقها بشكل مناسب، يمكنها أن تلعب دوراً محورياً في توفير المعلومات عن أداء المؤسسة في الوقت المناسب. في المقابل، غياب هذه المؤشرات يؤدي إلى مشاكل كبيرة، مثل ضعف التحكم والسيطرة على أداء المشروع، مما يتسبب في تأخيرات وأخطاء وزيادة التكاليف، والمتابعة الفورية للأداء تمكن من التنبؤ بالمشاكل ومنعها، أو حلها فور وقوعها. وهذا يساعد في إدارة وضبط وتحكم بكلفة وزمن وجودة المشروع، وبالتالي إنجاز المشروع بنجاح، وتعد هذه المشكلة واحدة من أهم المشاكل التي تواجه صناعة الإنشاء عالمياً ومحلياً. ولحلها، تبرز أهمية وجود إطار يمكنه قياس ومتابعة الأداء لتحسينه باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية. (ميا، وآخرون، ٢٠١٤)

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة قياس استراتيجي للمنظمات تختلف عن غيرها من أساليب تقييم الأداء الأخرى، في حين أن معظم أدوات القياس الأخرى تركز فقط على الأداء المالي، فإن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن قياسات مالية وغير مالية مثل رضا العملاء والتعلم والنمو، هذا النهج المتوازن مهم لأن بعض الأنشطة والمهام في المنظمة لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية فقط. لذلك، فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس الأداء الاستراتيجي يوفر رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المنظمة وبهذه الطريقة، يمكن للمنظمات تقييم جوانب الأداء المختلفة بما في ذلك الجوانب المالية وغير المالية، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية. (الهنداوي، ٢٠١٠)

إن المؤشرات الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمات، حيث تساهم في رفع الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسات عن طريق جعل المديرين أكثر وعياً بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى تميز الأداء المالي وتحسين الأداء الكلي على المدى الطويل. كما تساعد هذه المؤشرات في تحديد وتقدير الفرص والمشكلات المستقبلية. وهذه الأهمية تُجمع عليها منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم الأساليب الإدارية الاستراتيجية بشكل فعال. (عباس، ٢٠١٧)



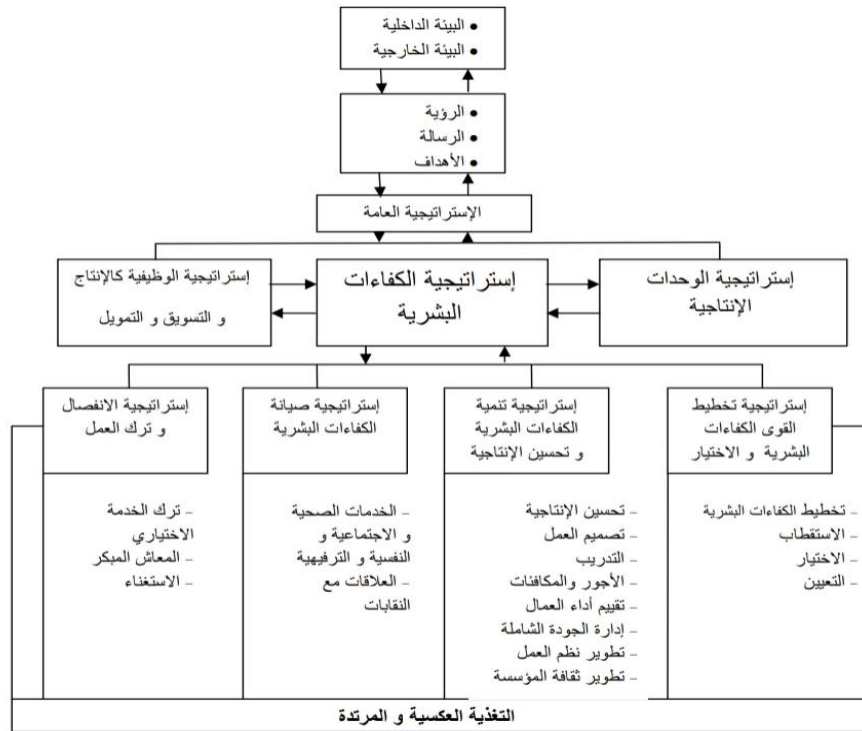
يوضح الشكل نموذج تخطيطي للإدارة الاستراتيجية

المصدر: الصالح، ٢٠١٢

في حين أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية: تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة، كما يعكس درجة المواءمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛ تحقيق الإيرادات والأرباح؛ تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال، أما (Muralidharan) فقط ربط أهمية تقييم المؤشر الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات هي: يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية ، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية؛ وأيضا يساعد على تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي ، والتغذية الراجعة ، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية، كما يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.(حجاج، وآخرون، ٢٠١٤)

### عناصر المؤشر للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية:

ويتم تناول عناصر المؤشر للإدارة الإستراتيجية في ضوء: دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الكفاءات البشرية، وضع أهداف نظام الكفاءات البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها، ووضع الاستراتيجية الخاصة بالكفاءات البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأيضا وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الكفاءات البشرية والتي تحقق تنفيذ الاستراتيجية، تقييم استراتيجية الكفاءات البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستفيدين منها، يمكن توضيح عناصر المؤشر للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من خلال الشكل التالي:



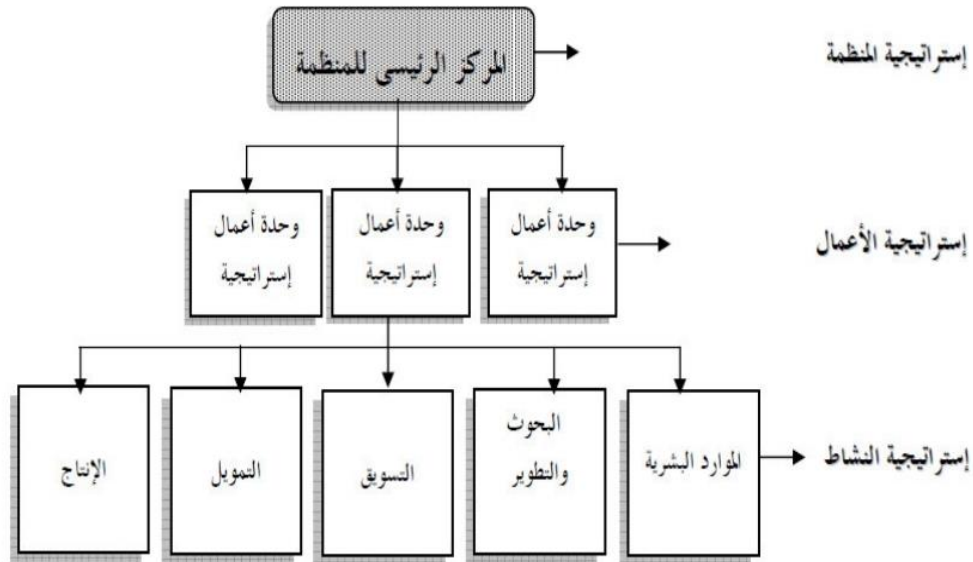
المصدر: الصالح، ٢٠١٢

الشكل 3

## مستويات الاستراتيجية :

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الإقتصادية ، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات ، و لذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الإقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية ، ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية : ( الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، الاستراتيجية على مستوى الوظيفة).

ويوضح الشكل (٤) التالي مستويات الاستراتيجية



المصدر : عباس، ٢٠١٧

### التخطيط الاستراتيجي :

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات من خلال ما يلي :أنه يُزوّد المؤسسة بالفكر الرئيس لها ، ويُساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يُسهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة، فلا بد من تعديلها. أنه يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ؛ ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يُؤلّد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، بغية

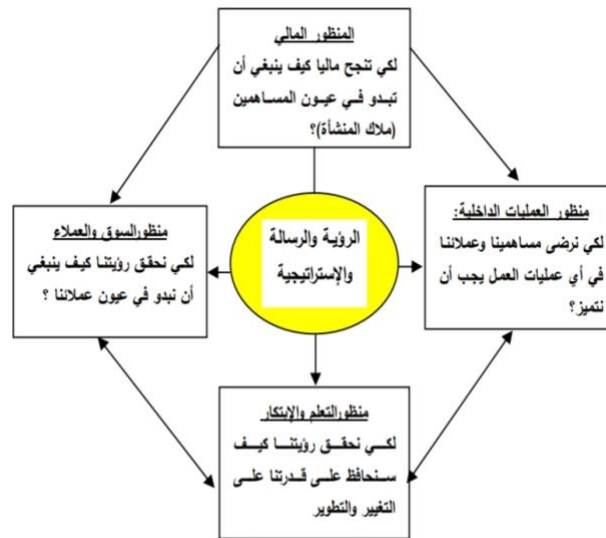
تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة. (الهدان، ٢٠٢١)

كما يركز هذا المنهج على فهم واقع السوق وظواهره، واستخدام الأساليب الأكثر استجابة من المستهلكين والسوق لغرض التنبؤ. ويركز البحث على اكتشاف طرق جديدة لتحديد احتياجات المستهلكين وإشباعها. هذا يتطلب من المديرين تبني رؤية أكثر ديناميكية لتخصيص الموارد، وتطوير بدائل استراتيجية متنوعة لعرضها على الإدارة العليا. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، حيث تقوم الإدارة العليا بتقييم البدائل الاستراتيجية بشكل منتظم، وإن كان غير رسمي. ونقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة هي غياب التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة. (عباس، ٢٠١٧)

رؤية المؤسسة: الرؤية هي تصور أو توجه أو طموح لما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً. إنها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه. يقوم القادة والمخططون في المؤسسة بتحديد هذه الرؤية بوضوح من خلال طرح خيارات مختلفة.

رسالة المؤسسة: بعد تحديد رؤية المؤسسة، الخطوة التالية هي صياغة رسالتها. تلخص الرسالة بإيجاز الغرض من وجود المؤسسة وتحدد طبيعتها. ينبغي أن تكون الرسالة قصيرة وتجب عن السؤالين: "نحن؟" و"ماذا نريد؟". يطلق البعض على الرسالة اسم "المهمة" لأنها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي وهويتها وما تقوم به في الوقت الراهن.

ويوضح الشكل التالي الرؤية والرسالة والاستراتيجية



المصدر : الهنداوي، ٢٠١٠

## الرقابة على الاستراتيجية:

تعتبر عملية الرقابة وتقويم الأداء بالنسبة للخطط والبرامج من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارات الشركات، فالرقابة بحد ذاتها تمثل النشاط الذي يهدف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه فعلاً هو متطابق أم لا مع الأهداف والمؤشرات الموجودة في الخطة؟ كما أن وظيفة الرقابة تهتم بعملية كشف الانحرافات في حال وقوعها والتوجيه للقيام بمعالجتها في الوقت المناسب، وبما أن الرقابة لها أشكال متعددة مثل الرقابة الجارية والرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، والرقابة الداخلية والرقابة

الخارجية، فإنه من الأفضل اعتماد نظام الرقابة السابقة التي يمكن أن تشير إلى الخلل قبل حصوله من أجل تلافيه وأعمال الرقابة تتم من قبل جهاز مختص يتلقى البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ من المصادر المختلفة بشكل مستمر، عن طريق تقنيات المعلومات وأنظمة الاتصال القائمة التي تمكن الحصول على المعلومة خلال لحظات. (يعقوب، ٢٠٢٢)

## مخاطر الادارة الاستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية عدة مخاطر نذكر منها :

**استنزاف الوقت:** الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الادارة الاستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب ان يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بانفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية.

**ضعف الالتزام بالتنفيذ :** اذ لم يرق المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها فإنهم قد يتنصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها . فإنه يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعدتهم.(عباس، ٢٠١٧)

## 2.3. المتغير التابع (تطوير الأداء)

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والمفكرين أخذ مكانه كبيرة لما له من أثر كبير على أداء المنظمة ومستوى انتاجيتها، وقد اجمع الباحثين والمفكرين على ان الاهتمام بأداء الأفراد والحرص على تحسينه يرتقي بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع الأساسية في عالم اليوم واخذ يؤخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمهتمين بميدان إدارة

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والمفكرين أخذ مكانه كبيرة لما له من أثر كبير على أداء المنظمة ومستوى انتاجيه الاعمال، ونظرا لأهمية هذا المصلح سوف نعالجه بشيء من التفصيل في هذا المحور داء الوظيف. (الاحمري، وآخرون، ٢٠٢٢)

الأداء هو المفهوم الجوهرى والأهم بالنسبة للمؤسسات، يعبر الأداء عن المخرجات والأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها. يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف المرتبطة بالربحية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، والانطباعات المتعلقة بالولاء والرضا للعلامة التجارية، على الرغم من كثرة البحوث حول الأداء، لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهومه. ويرجع الاختلاف إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه. معظم الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو دالة ومؤشر على كافة عمليات وأنشطة المؤسسة. (عباس، ٢٠١٧)

يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، يركز هذا المفهوم للأداء على السبيل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها و أهدافها، المتمثلة في الطرق و الصيغ التي تستعملها وتعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، مدى نجاح المؤسسة فيه. (الصالح، ٢٠١٢)

يعد الأداء مؤشر سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لقياس كمية ونوعية محدودة كما أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، كما أن الأداء هو سلوك يحدث نتيجة " بمعنى أن ما يفعله استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها يرى بأن الأداء يعني تحركا يحمل مبادرة عضو معين في جماعة تنظيمه، وأن أعضاء المنظمة يصف عملية أدائها إجمالي أداء جميع. (ناصرى، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما أشار مفهوم الأداء إلى مدى قدرة تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ويعتبر الأداء من أحد المحددات التي تشير إلى الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث التماس والتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد، ويمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في إستغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها. (بوفورة، وآخرون، ٢٠٢٣)

فالأداء الوظيفي هو كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذها بها، أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين . يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها ، وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج.(صابرينه، ٢٠٢٣)

ويعتد الاداء التنظيمي جوهر الأنشطة في أي منظمه أي انه يعتبر فعالية المنظمة في تحقيق غرضها كما ان هنالك مقاييس ومؤشرات للحكم على الاداء التنظيمي للمنظمة سواء المالي او الغير مالي، كما ان تحسين الاداء وضمان استدامته من خلال وضع استراتيجيه ملائمة تركز على المورد البشري وتنميته وتطويره والمحافظة عليه ووضع سياسات تشجع على الإبداع والابتكار وهذا النهج تركز عليه المنظمات المتعلمة لتحقيق الاستدامة في الأداء. (العمرى، ٢٠٢٢)

ويعتبر الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يسعى إليها الفرد والمنظمة والدولة ، إذ تسعى الإدارة العلمية إلى إدارة الأداء بشكل ايجابي ومحاولة توفير جميع السبل الخاصة التي تجعل الأداء في أحسن حالاته من خلال توفير بيئة عمل صالحة لأفضل أداء بما يعود علي العمل بالإنتاجية ، حيث يقوم العاملون بأداء العمل وتنفيذه علي أكمل وجه بما فيه من أعباء وواجبات ومسئوليات الوظيفة لتحقيق أهداف محددة وفقا لأساليب وإجراءات العمل المعروفة ، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسة المنظمة عليها ، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوي الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها علي القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعه لها سلفا. (عبد العزيز، وآخرون، ٢٠٢٣)

وهناك من عرفه بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة هي كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء، كما عرف بأنه : جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة. (عباس، ٢٠١٨ مرحبا مرحبا مليون مليون دولار أمريكي مليون مليون )

## محددات الأداء الوظيفي:

واجه الباحثون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهم، وإنطلاقاً من قراءتنا للدراسات المتوفرة يمكننا تقديم جملة من المحددات التي إتفق عليها نسبياً عدد من باحثين حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين جملة من المحددات وهي كالتالي: الدافعية: وهذا ما يجب أن يوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد، مناخ أو بيئة العمل :

واجه الباحثون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهم، وإنطلاقاً من قراءتنا للدراسات المتوفرة يمكننا تقديم جملة من المحددات التي إتفق عليها نسبياً عدد من باحثين حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين جملة من المحددات وهي كالتالي: الدافعية: وهذا ما يجب أن يوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد، مناخ أو بيئة العمل : ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد التي هي إنعكاس لدافعه نحو عمل، قدرة الفرد على أداء العمل : أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، كما هو الشعور العام بالرضا عن العمل أو الإستياء العام منه.(عمري، وآخرون، ٢٠٢٣)

## أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي: تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح. (حبيلس، وآخرون، ٢٠٢٤)

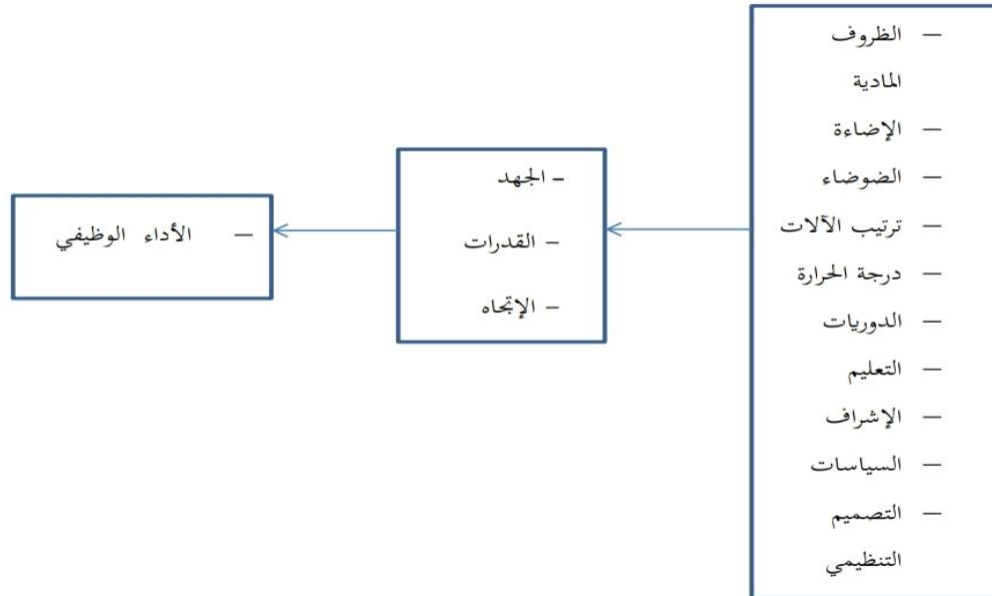
## انواع الأداء :

**حسب معيار الشمولية :** وينقسم الى :**العناصر الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف والادارات في تحقيقها, ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي **العناصر الأداء الجزائي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الادارات الفرعية للمؤسسة, وينقسم بدوره الى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصرها حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف الى أداء وظيفة شؤون العاملين أو حسب أداء النشاط الاجتماعي أو فني .

**حسب معيار المصدر :** وينقسم الى :**الأداء الداخلي** ويطلق عليه أداء الوحدة وينتج مما يلي، الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع وتحقيق الميزة التنافسية، **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثمارها بشكل فعال الأداء المالي: ويكمن في فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة. (ناصر، وآخرون، ٢٠٢٣)

## العوامل البيئية المؤثرة على الأداء :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كإعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.



المصدر: بوفورة، وآخرون، ٢٠٢٢

## ابعاد الأداء :

**الالتزام التنظيمي:** مفهوم او معنى كلمة لزم أو لزم لشئ أي اثبتته وداوم عليه والزمة المال والعمل فصار واجباً عليه، ويعتبر الالتزام التنظيمي مفهوم من المفاهيم السلوكية والتي تأخذ اتجاهات واسعة حيث تستعمل بطرائق مختلفة توضح التزام الفرد بإظهار نماذج سلوكية معينة مثل الدفاع عن منظمته والدفاع عنها وإظهار الفخر للانتماء لها كما يبرز مستوى عالي من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الاداء.

**الانضباط التنظيمي:** ان الانضباط هو مجموعه من القواعد السلوكية للمحافظة على الأنظمة في العمل وتطوير المهارات بشكل أسرع من خلال اتباع نظام سلوكي معين كما يمكن القول ان الانضباط هو الالتزام والجدية في انظمة العمل واحترام حقوق الآخرين والتفريق بما هو جائز في العمل وبما هو محظور.

**انجاز المهام:** لإنجاز المهام يحتاج ان يتم تحليل احتياجات وتوقعات العملاء لمعرفة نقاط القوة والضعف لأداء المنظمة وايضا معرفة الصورة الكاملة لاحتياجات ومتطلبات المنظمة اذ يساهم ذلك لإنجاز المهام الموكلة لها والتي تتمثل في تطوير مواردها وتنميتها لاستغلالها في تحقيق التنافس مع المنظمات الاخرى، بالإضافة على ان استراتيجية انجاز المهام تعمل على التقييم الإداري وعمليات الاداء. (العمرى، ٢٠٢٢)

## معايير الأداء

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرووسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه تعرّف أوجه القصور التي تشوب الأداء، وأهم معايير الأداء، الجودة، الكمية، الوقت، الإجراءات. (عباس، ٢٠١٨)

## مفهوم وعملية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها:

**عملية تقييم الأداء:** هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ، وفي أي مجال ، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه، كما يمكن أن اعبر عنها بأنها عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان .(العبد، ٢٠١٨)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تركز التوجهات الحديثة في تقييم أداء المؤسسة على الجوانب الأساسية التي يتبناها المدراء ووضع استراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والعاملين بها، وتنمية مواهبهم، وتطوير أدائهم إداريا وعلميا وثقافياً، ووضع استراتيجيات حديثة في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، ومن هنا فإن نجاح الجامعات يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القيادات وكفاءتها، والتميز في الجودة والإنتاج الذي يتوقف بدوره على نوعية الأساليب العلمية التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أدائها. (التربية، 2016)

كما أن التأثير الزمني لقرارات الإدارة الإستراتيجية تأثر على المدى البعيد، بينما قرارات الإدارة التقليدية ذات المدى القصير كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء . مؤسساتهم، والنظر الى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية ، فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية ، وبالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والإستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.(عباس، ٢٠١٧)

## 2.5. الخاتمة

أجرت دراسة عباس الهدف إلى تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة في مؤسسة اقتصادية، وتحليل العلاقة بين هذه الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء هذه المؤسسة. خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة الإستراتيجية.(عباس، ٢٠١٧)

ووضحت دراسة الدياسطي ان هناك اهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وأهميتها في تحسين الأداء التنافسي للميناء، كما هناك ارتباط بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء التنافسي ، وجود بعض المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم.(الدياسطي، وآخرون، ٢٠٢١) من خلال دراسة التربية يمكن للمؤسسة وضع استراتيجيات فعالة للوصول إلى أفضل مجالات العمل والتميز في المنافسة، كما التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على استغلال إمكانياتها بشكل أفضل وتحقيق النجاح.(التربية، ٢٠١٥)

توصلت الدراسة العين على أن وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي، إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن سيحسن من جودة قياس الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات ، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين أداء المؤسسة ، وأن إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية إلى النموذج سيعزز هذا الأداء.(العين، ٢٠١٥)

استنتجت دراسة حاج ان تقييم الأداء الاستراتيجي أداة حيوية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية. حيث يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة، ويساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الاستراتيجي، مما يمكن المؤسسة من الحد من التحديات والمخاطر وتحسين استخدام الموارد. لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بتطبيق أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي المتطورة لضمان استمرارية نجاحها وتميزها في بيئة المنافسة.(حجاج، وآخرون، ٢٠١٤) وأكدت دراسة ميا إن مقياس رضا العميل الخارجي له أهمية كبيرة فيما يخص قياس الأداء في الشركة او المؤسسة، فمن دون شك إن شركات و المؤسسات تعتمد على عملائها وينبغي أن تلبي احتياجاتهم ومطالبهم فرضا العملاء وبقية الأطراف المهتمة أصحاب المصالح هو أمر ضروري لنجاح المشروع والشركة ويعد قياس رضا العملاء من أبرز آليات التقييم والمتابعة، فهو خطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء، ووضع تصورات للتطوير وتجديد العمل المستمرين.(ميا، وآخرون، ٢٠١٧)

وبينت دراسة رحمون بأن الأداء الوظيفي هو الإنجاز الذي يحققه الإداري بحيث يتوافق مع معايير ومستويات الجودة في الإدارة المؤسسة ، ويكون إيجابيا يعني أن كفاءة الإداري فعالة وفي المستوى المطلوب من حيث مهاراته وإمكاناته وطاقاته وقدراته وكذا إبداعه ومن حيث تفاعله ببيئة عمله الداخلية لأن الإداري لا يعمل في فراغ بل في محيط وحيز يتفاعل معه حيث يشمل المؤسسة وهيكلها الإداري الذي يتضمن بيئة العمل الداخلية ومكوناتها الإدارية والمادية.(رحمون، ٢٠١٤)

استنتجت دراسة ناصري ان الأداء هو الإنجاز الذي يحققه العامل بحيث يتوافق مع النظم ومعايير ومستويات الجودة في المؤسسة ويكون إيجابيا بمعنى أن كفاءة العامل فعالة وفي المستوى المطلوب من حيث امكانياته وقدراته ومهاراته وطاقاته وكذا ابداعه ومن حيث تفاعله ببيئة عمله لأن العامل لا يعمل في فراغ بل في محيط وحيز يتفاعل معه .(ناصرى، وآخرون، ٢٠٢٣)

أظهرت الدراسة بوفرة وجود قصور في بيئة العمل بالمؤسسة ، والذي له أثر سلبي على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب المغفلة في بيئة العمل لتحسين أداء العاملين.(بوفرة، وآخرون، ٢٠٢٢)

توضح دراسة صابرينة على أهمية بيئة العمل ودورها في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتؤكد على ضرورة اهتمام الإدارات بتحسين مختلف جوانب بيئة العمل لتحقيق مستويات أداء وظيفي متميزة.(صابرينة، ٢٠٢٣)

كما توصلت دراسة العمري ان جودة بيئة العمل تُعد وسيلة تستطيع المنظمات من خلالها الارتقاء بمستوى أدائها، وذلك من خلال توفير بيئة أفضل لموظفيها. فكلما تميزت بيئة العمل بالرضا والقبول من قبل الموظفين، أدى ذلك إلى انخراطهم وإخلاصهم وتفانيهم في العمل، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.(العمري، ٢٠٢٢)

## قائمة المراجع

1. التربية، ٢٠١٦، استراتيجية مقترحة لاستخدام القيمة المضافة في تقييم أداء الطالبات بكليات البنات جامعة الملك خالد.
2. التربية، ٢٠١٥، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية.
3. الأحدي، ٢٠١٨، استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة
4. الاحمري، وآخرون، ٢٠٢٢، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي
5. الدياسطي وآخرون، 2021، تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية " دراسة تطبيقية علي ميناء غرب بورسعيد".
6. الصالح، ٢٠١٢، دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية
7. العين، ٢٠١٥، تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية – دراسة ميدانية
8. العمري، ٢٠٢٢، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب والوظيفي ومستوي الأداء لدي العاملين
9. العيد، ٢٠١٨، أثر بيئة العمل على أداء العاملين
10. الهبدان، ٢٠٢١، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية
11. بوفورة، وآخرون، ٢٠٢٢، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين
12. حجاج، وآخرون، ٢٠١٤، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات
13. رحمون، ٢٠١٤، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي
14. صابرينه، ٢٠٢٣، دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي
15. ميا، وآخرون، ٢٠١٤، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع
16. عباس، ٢٠١٧، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة - بسكرة
17. عباس، ٢٠١٨، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين
18. عمري، وآخرون، ٢٠٢٣، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي
19. ناصري، وآخرون، ٢٠٢٣، بيئة العمل وأثرها على أداء العامل في المؤسسة
20. يعقوب، ٢٠٢٢، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي

# الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم استبيان لقياس دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير أداء مؤسسة إمداد المدينة المنورة، يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرکم.

#### البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

| المتغيرات             | الابعاد                                       | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                              |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المؤشرات الاستراتيجية | تخطيط الأداء<br>تنظيم الأداء<br>متابعة الاداء | ١٥ عبارة     | الأحمدي، 2018،<br>استبيان المؤشرات<br>الاستراتيجية،<br>استراتيجيات إدارة<br>الأداء لمديري المدارس<br>الابتدائية بالمدينة<br>المنورة |

## استبيان المؤشرات الاستراتيجية

| الرقم                | العبارات                                                                                 | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| <b>تخطيط الأداء</b>  |                                                                                          |           |      |       |         |              |
| ١                    | توحيد جهود العاملين حول الأداء الواجب أن يحققه كل منهم                                   |           |      |       |         |              |
| ٢                    | الاتفاق حول الأداء المرغوب من قبل العاملين لضمان تحقيق النتائج المرجوة                   |           |      |       |         |              |
| ٣                    | إتاحة المعلومات المتعلقة بوصف الأداء المتوقع من العاملين                                 |           |      |       |         |              |
| ٤                    | تحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية الكامنة لدى العاملين                            |           |      |       |         |              |
| ٥                    | تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم      |           |      |       |         |              |
| <b>تنظيم الأداء</b>  |                                                                                          |           |      |       |         |              |
| ٦                    | وجود هيكل تنظيمي يوضح العلاقات التنظيمية والمسؤوليات                                     |           |      |       |         |              |
| ٧                    | وجود اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل                           |           |      |       |         |              |
| ٨                    | التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية للعاملين من خلال الوصف الوظيفي                |           |      |       |         |              |
| ٩                    | الوعي بتوصيفات الوظيفة وواجبات العمل                                                     |           |      |       |         |              |
| ١٠                   | وجود نظام معلومات متبادل بين المدير والعاملين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة |           |      |       |         |              |
| <b>متابعة الأداء</b> |                                                                                          |           |      |       |         |              |
| ١١                   | إمداد العاملين بالتعليمات اللازمة بشكل مستمر كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية      |           |      |       |         |              |
| ١٢                   | التسجيل المتواصل لنتائج قياس أداء العاملين على فترات متقاربة ومحددة                      |           |      |       |         |              |
| ١٣                   | تبسيط الخطوات والإجراءات للعاملين بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات مع التعامل  |           |      |       |         |              |
| ١٤                   | التعرف على سير أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف ومقدار الانحراف أو البعد عنها             |           |      |       |         |              |
| ١٥                   | مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع العاملين                                              |           |      |       |         |              |

## استبيان تطوير الأداء

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرکم.

البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐
- المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐
- سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐
- من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

| المتغيرات    | الابعاد      | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                      |
|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تطوير الأداء | تطوير الأداء | ٧ عبارات     | الغالي، وآخرون،<br>٢٠١٩، استبيان تطوير<br>الأداء، الثقة التنظيمية<br>ودورها في تطوير<br>الأداء الوظيفي للعاملين<br>بالجامعة |

| الرقم | العبارات                                                                  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------------|
| ١     | يتمتع العاملون بالمهارة المهنية والفنية اللازمة لتطوير العمل              |           |      |       |              |
| ٢     | يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع       |           |      |       |              |
| ٣     | يتم التنسيق والتعاون المستمر بين المستويات الادارية لتحقيق جودة العمل     |           |      |       |              |
| ٤     | يتم عقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات |           |      |       |              |
| ٥     | يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين اداء العمل           |           |      |       |              |
| ٦     | الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من قبل الرؤساء          |           |      |       |              |
| ٧     | قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل                    |           |      |       |              |