

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- 1
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 المَنَّان 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

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
14	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

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 التغيرات 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.

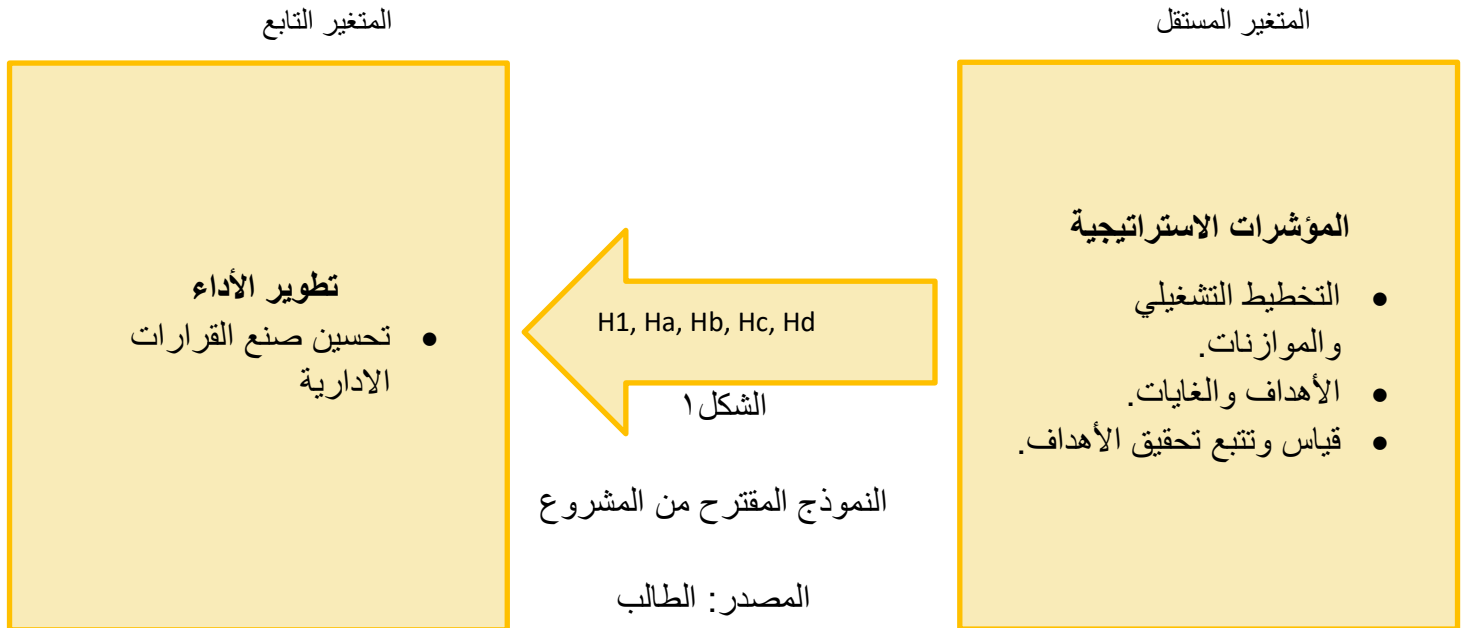
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المؤشرات الاستراتيجية على المساعدة في تحديد الأهداف والغايات.

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

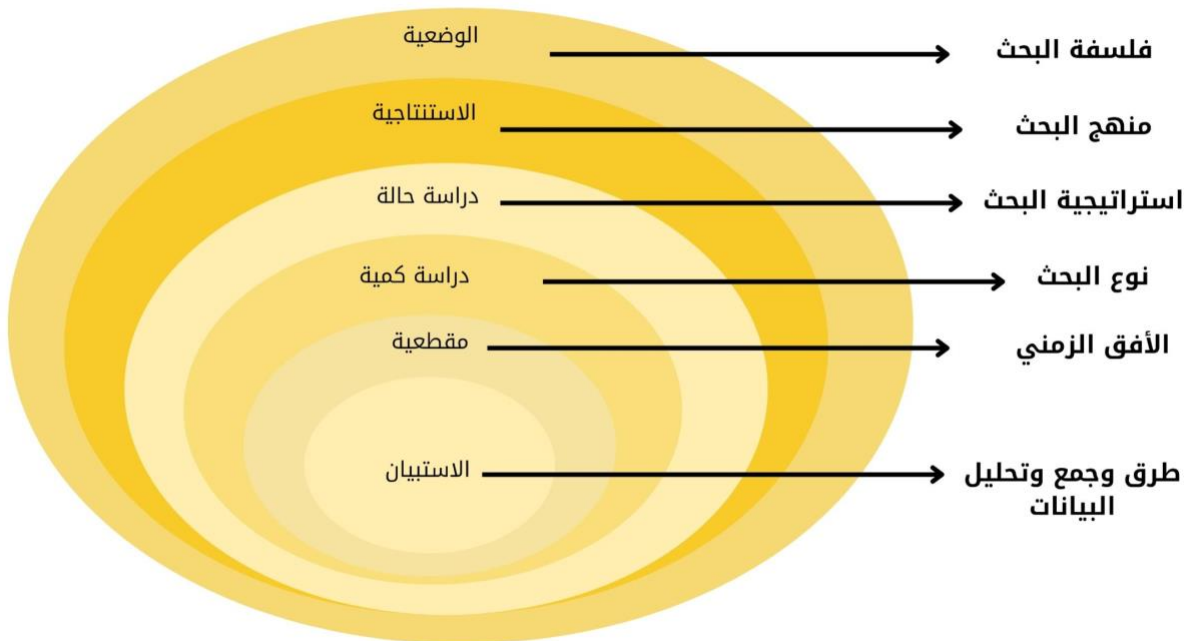
منهج البحث: استنتاجي

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:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- الأحمدى ، 2018، استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة
- التربية، 2016، استراتيجية مقترحة لاستخدام القيمة المضافة في تقييم أداء الطالبات بـكلـيات البنات جامعة الملك خالد.
- التربية، 2015، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية.
- الدياسطي واخرون ، 2021، تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية " دراسة تطبيقية علي ميناء غرب بورسعيد".
- العين ، 2015، تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية – دراسة ميدانية