

أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على
مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

The Impact of Strategic Indicators on Enhancing Institutional Performance: An Applied Study on King Fahad Public Library in Jeddah

اسم الطالبة

سحر عبد الرحمن العتيبي

الرقم الجامعي: 221001559

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

إلى من كانوا النور في طريقي، والسند في رحلتي...

إلى والدي ووالدتي، مصدر قوتي وإلهامي..

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة...

أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وتقديرًا

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من مد لي يد العون خلال إعداد هذا البحث، وأخص بالشكر أساتذتي الأفاضل على توجيهاتهم القيمة، ولعائلتي الكريمة على دعمهم الدائم، ولكل من ساندني بكلمة أو دعاء.

جزاكم الله عني خير الجزاء

جدول المحتويات

6.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
7.....	المقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة.
9.....	فجوات على المستوى النظري.
9.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
10	أهمية الدراسة.
10.....	على المستوى النظري:
10.....	على المستوى التطبيقي:
11.....	أسئلة الدراسة.
11.....	أهداف الدراسة.
12.....	فرضيات الدراسة.
12.....	نموذج الدراسة.
13.....	منهجية الدراسة.
14.....	الدراسة الميدانية.
14.....	مخطط المشروع المقترح.
15.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
16.....	المقدمة:
17.....	المتغير المستقل.
23.....	المتغير التابع.
27.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
28.....	الخاتمة:
31.....	المراجع:

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المصدر الطالب (٢٠٢٥)	12
2	تصميم البحث المصدر الطالب (٢٠٢٥)	13
3	مستويات الاستراتيجية المصدر: (بن عباس، ٢٠١٧)	21

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	الأبعاد الرئيسية للأداء المصدر: (بن عباس، ٢٠١٧)	1

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة فرضت على المؤسسات تبني أساليب عمل حديثة قائمة على قياس الأداء ومراقبته باستمرار لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أصبحت المؤشرات الاستراتيجية أداة أساسية لدعم التخطيط والرقابة وصنع القرار داخل المؤسسات الحديثة، وقد ساهمت هذه المؤشرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (أبو قحف، 2009)

كما انعكست بشكل مباشر على أداء المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها المؤسسات الثقافية والخدمية في المؤسسة، وقد دفع هذا التغير المتسارع إلى تبني أساليب حديثة لتقييم الأداء وفق مؤشرات استراتيجية تضمن تحسين مستوى الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العمل المؤسسي وجودته، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وتميز. (الأزهر، 2016)

ويُعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ضرورة ملحة وليس ترفاً، إذ يسهم في رفع مستوى أدائها حالياً ومستقبلاً إذا ما تم تطبيقه بفعالية، ويساعد تبني هذا الأسلوب في تحقيق العديد من الفوائد أبرزها: رسم خارطة طريق واضحة للمؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، إضافة إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (الأزهر، 2015)

وإدراكاً لأهمية المورد البشري وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميته، تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب إدارية جديدة، من أبرزها مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ويقصد بها توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق منهجية فكرية منظمة تضمن توافق أهداف المؤسسة ورسالتها مع تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. (الصالح، 2012)

وتتحمل جميع مستويات الإدارة مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، مما يتطلب وجود رقابة استراتيجية مناسبة لكل مستوى. وتشمل الرقابة الاستراتيجية في المستويات العليا، حيث تتابع تنفيذ الخطط العامة وتقيم أثرها، والرقابة التكتيكية التي تركز على متابعة الخطط في الأقسام واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والرقابة التشغيلية التي تضمن تنفيذ الخطط اليومية وتوجيه النتائج بشكل فعال.. (بن عباس، 2017)

وتُعرّف المؤشرات الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأدوات والمعايير الكمية والنوعية التي تعتمد عليها الإدارة بهدف قياس الأداء ومقارنته بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة، لضمان متابعة التنفيذ وتقويم النتائج وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. (أبو قحف، 2009)

أما تطوير أداء المؤسسات فيُقصد به «عملية تحسين مستمرة تهدف إلى رفع مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال تحسين قدراتها البشرية والتنظيمية والتقنية، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة القدرة التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة. (الربيعي، 2013)

وأظهرت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أن المؤسسات التي تعتمد على المؤشرات الاستراتيجية في قياس أدائها تتفوق على غيرها في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، كما تساعد هذه المؤشرات في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، ومع ذلك فإن بعض الدراسات أوضحت وجود تفاوت في درجة تطبيق هذه المؤشرات بين المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها ومستوى وعي إدارتها بأهمية هذه الأداة. (عبد الغفار، 2016)

وتبرز أهمية هذا الموضوع كونه يسلط الضوء على دور المؤشرات الاستراتيجية كأداة قياس فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، بما يساهم في تطوير أدائها وضمان استدامتها، كما أن تناول هذا الموضوع يقدم إطاراً مرجعياً مهماً للإدارات العليا في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. (الربيعي، 2013)

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المؤشرات الاستراتيجية، إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التطبيقية التي تربط بين استخدام هذه المؤشرات وتأثيرها المباشر على تطوير أداء المؤسسات في البيئة العربية عموماً، وفي بعض القطاعات الاقتصادية بشكل خاص، مما يبرز الحاجة إلى دراسات معمقة تغطي هذا الجانب وتساهم في سد الفجوة المعرفية القائمة. (عبد الغفار، 2016)

وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تبني المؤسسات للمؤشرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التطوير المستمر لأدائها، من خلال تقديم إطار علمي يساهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، وتقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار لتحسين كفاءة العمل المؤسسي ورفع قدرته التنافسية بما يواكب متطلبات البيئة الحديثة ويعزز فرص النجاح والاستدامة في ظل التحديات الراهنة ولتحقيق ذلك، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف المفاهيم ذات الصلة وتحليل البيانات الميدانية من خلال استخدام أداة بحث مناسبة (استبانة) وتطبيقها على عينة ممثلة من المؤسسة المستهدفة، بما يمكن من اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة البحث بتحديد مدى إسهام استخدام المؤشرات الاستراتيجية في رفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف وتحسين القدرة التنافسية لمكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة، وتنقسم الى :

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور النماذج التقليدية لقياس الأداء وعدم شمولها للأبعاد الاستراتيجية (مثل جودة الخدمة، رضا المستفيدين، التعلم المؤسسي).
- غياب إطار متكامل يربط الأداء الحالي بالأهداف طويلة الأجل.
- عدم وجود وعي كافٍ بأهمية المؤشرات الاستراتيجية كأسلوب قياس ومتابعة حديث.
- ضعف التكامل بين البيانات المالية وغير المالية في دعم القرارات الاستراتيجية.
- الحاجة لتوضيح العلاقة السببية بين المؤشرات المختلفة ونتائج الأداء

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية قدرة المكتبات على استخدام مؤشرات استراتيجية واضحة لتوجيه عمليات التطوير.
- الاعتماد على تقارير تقليدية في تقييم الأداء، مما يحدّ من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة.
- عدم وجود نظام موحد لقياس الأداء يضمن متابعة التقدم نحو الأهداف المعلنة.
- غياب مؤشرات مرتبطة مباشرة برضا المستفيدين والمجتمع، مما يقلل من فعالية الخدمات المقدمة.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من التوجهات الحديثة نحو تبني نظم تقييم الأداء الشاملة التي تعتمد على مؤشرات استراتيجية متنوعة تتجاوز الأساليب المالية التقليدية، بما يعزز قدرة المؤسسات على التطوير المستمر وتحقيق التميز، وتنقسم الأهمية إلى مستويين:

1.2.3. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة العلمية حول دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي في قطاع المكتبات العامة.
- المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة باستخدام نظم التقييم الحديثة في المؤسسات الثقافية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين المؤشرات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- توضيح مفهوم بطاقات الأداء المتوازن والمقاييس غير المالية كأساس لتقييم الأداء.
- دعم المكتبة العربية بمرجع يشرح تطبيق المؤشرات الحديثة في مؤسسة خدمية غير ربحية

1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة المسؤولين في مكتبة الملك فهد العامة على تبني نظم حديثة لتقييم الأداء وتحسين كفاءة الخدمات.
- تمكين الجهات الرقابية والإشرافية من متابعة نتائج الأداء بشكل أكثر دقة وموضوعية.
- التعرف على المتطلبات والمعوقات اللازمة لتطبيق المؤشرات الاستراتيجية بنجاح.
- توفير معلومات عملية تدعم صناعة القرار الإداري المبني على بيانات شاملة وموثوقة.
- رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية التقييم متعدد الأبعاد لتحقيق الجودة والتطوير المستمر.
- دعم التوجهات الوطنية نحو تطبيق معايير علمية معتمدة في تقييم الأداء المؤسسي

1.3. أسئلة الدراسة

- ما أثر استخدام استراتيجية التحفيز على تطوير الأداء في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- كيف يمكن تطبيق المؤشرات المالية على تطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- ما تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- ما هي العوامل التي تكتشف بها العلاقة الإيجابية في تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة ؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر استخدام استراتيجية التحفيز في تطوير الأداء داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- تحليل مدى إمكانية تطبيق المؤشرات المالية لتطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- قياس تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- استكشاف العلاقة الإيجابية بين تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

1.5. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الاستراتيجية وتطوير أداء المؤسسة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات التحفيز وتطوير الأداء في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

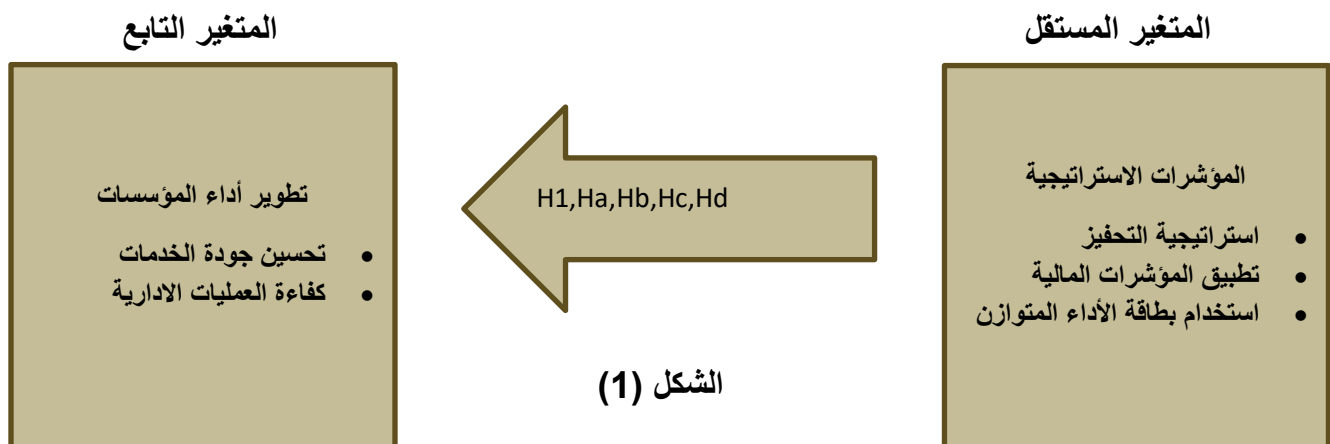
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤشرات المالية وتطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

1.6. نموذج الدراسة

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



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

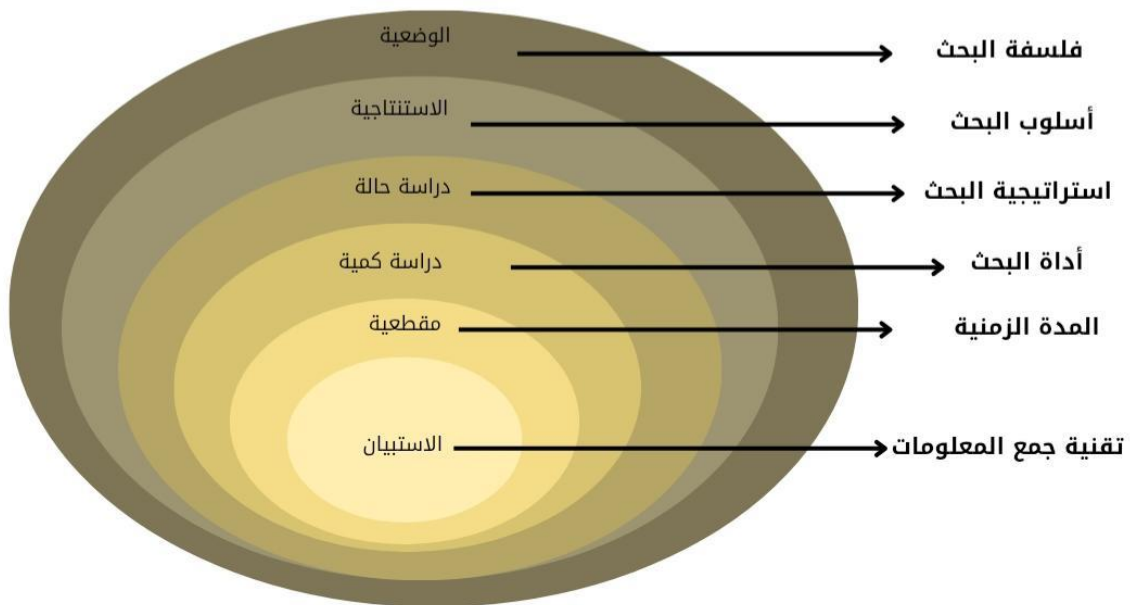
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة، وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة من الموظفين العاملين داخل المكتبة، بهدف قياس أثر استخدام المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسة، وتهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وتقديم توصيات عملية تُسهم في تحسين كفاءة العمل داخل المكتبة.

1.9. 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

تُعد الإدارة الاستراتيجية المسار الذي يوجه أنشطة المؤسسة ويحدد توجهاتها لمواجهة المشكلات والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهي ضرورة أساسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع. وتكمن أهميتها في قدرتها على تعزيز تفاعل المؤسسة مع محيطها واستثمار إمكاناتها بما يحقق التكيف مع المتطلبات الخارجية. ومع الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي، ازدادت أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الأداة التي تُمكن المؤسسات من توظيف مواردها بكفاءة وتحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية. وقد تطورت الإدارة الاستراتيجية من مفهوم “السياسة الإدارية” الذي كان يهدف إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة، إلى نهج أشمل وأكثر ديناميكية يستجيب للتحديات المستجدة. ففي الماضي، كانت السياسة الإدارية كافية لتحقيق نجاح المؤسسة، إلا أن تسارع التغيرات البيئية جعل الاعتماد عليها وحدها غير كافٍ، الأمر الذي دفع معظم المؤسسات إلى تبني الإدارة الاستراتيجية كأساس لعملها. وأصبح هذا النهج يمثل الأداء المهني الأمثل لضمان بقاء المؤسسات واستقرارها ونموها، إضافة إلى تحقيق فاعلية الأداء على المدى الطويل، من خلال وضع رؤية واضحة، وأهداف محددة، وخطط مرنة تستجيب لمتغيرات السوق وتنافسية البيئة المحيطة. (بن عباس، ٢٠١٧)

وتتمثل إحدى المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية في متابعة وتقييم أداء المؤسسة بوصفها نظامًا متكاملًا يضم مجموعة مترابطة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، حيث يشمل ذلك تحليل أدائها الداخلي، والمناخ التنظيمي، والثقافة المؤسسية، بهدف تحديد عناصر القوة وتعزيزها ومعالجة جوانب الضعف. ويُعد التكامل الاستراتيجي أحد المؤشرات الاستراتيجية المهمة لتطوير الأداء، إذ يقوم على دمج وظائف وحدات الأعمال المختلفة بهدف رفع كفاءة المؤسسة وضمان مواءمة استراتيجياتها مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ولتحقيق هذا التكامل، يتوجب على المؤسسة دراسة اتجاهات الصناعة، وتحليل البيئة الخارجية، وتقييم قدرات مواردها، مع فهم دقيق لنقاط القوة والكفاءات الأساسية، إضافة إلى تحقيق انسجام بين العمليات الداخلية والخارجية. وفي إطار التطوير المستمر للأداء، برزت تقنيات حديثة من أبرزها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)، التي تُعد مؤشرًا استراتيجيًا شاملاً يتيح للمؤسسات تقييم أدائها عبر خمسة مناظير رئيسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي. وتوفر هذه البطاقة إطارًا إداريًا متكاملًا يجمع بين المبادئ والأفكار ومؤشرات الأداء المترابطة، مما يساعد على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، ليس فقط على المستوى التشغيلي، بل أيضًا لتحقيق

الترباط بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي، الأمر الذي يجعلها أداة محورية في عملية التقييم والتطوير الاستراتيجي للمؤسسات. (الدياسطي، واخرون، ٢٠٢١)

ويجدر الإشارة إلى أن المؤشرات الاستراتيجية المحورية تسهم في تطوير أداء المؤسسات، إذ تقوم على نهج إداري استراتيجي يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين الداخليين، مثل العاملين وأعضاء هيئة التدريس، والخارجيين، مثل المجتمع والعملاء وسوق العمل، من خلال التحسين المستمر للعمليات والخدمات، وترتكز هذه الفلسفة على منظومة قيم مدعومة بالمعلومات، بما يتيح استثمار القدرات الفكرية والبشرية في مختلف مستويات التنظيم بشكل إبداعي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي. ويُعد نشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيزها داخل المؤسسة خطوة أساسية لرفع مستوى الأداء، خاصة عند تبني أسلوب الإدارة التشاركية الذي يعزز التفاعل بين جميع المستويات الإدارية، وقد ازداد الاهتمام العالمي والمحلي بتطبيق هذا المؤشر الاستراتيجي خلال العقود الأخيرة في المؤسسات التعليمية والخدمية والإنتاجية، مدفوعاً بعوامل مثل التغيرات الاقتصادية السريعة، والتطورات التكنولوجية والمعرفية، والتوسع في حجم الخدمات المقدمة، مما أوجد تحديات تتعلق بفعالية الأداء وكفاءة الموارد. وفي هذا السياق، أصبحت الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان بقاء المؤسسة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، فهي لم تعد مجرد خيار إداري، بل أداة رئيسية لربط الأهداف الاستراتيجية بنتائج ملموسة، وتحقيق التكامل بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي، بما يضمن استدامة التطوير وتحقيق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة (عجيج، واخرون، 2010)

2.2 المتغير المستقل : المؤشرات الاستراتيجية

في إطار موضوع البحث حول أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات، لا بد من توضيح أن مفهوم الاستراتيجية داخل المؤسسة قد شهد تطوراً في تعريفاته وتفسيراته. فقد ارتبطت الاستراتيجية منذ نشأتها بعنصر التحدي، ويعود ذلك جزئياً إلى أصولها العسكرية، حيث تم تبني هذا المفهوم من المجال العسكري للاستفادة منه في المجال الاقتصادي للمؤسسات، نظراً للتشابه الكبير بين البيئتين الاقتصادية والعسكرية. ومع توسع استخدام الاستراتيجية، خاصة مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، بل بين التجمعات الاقتصادية والدول، أصبح هناك نوع من الغموض أحياناً في فهم مكوناتها الأساسية التي تشمل

رؤية ورسالة المؤسسة، إلى جانب دراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، نظرًا للترابط الوثيق بين هذه المكونات بالإضافة إلى حداثة استخدام هذا المفهوم نسبيًا (بن عباس، 2017).

وفي سياق تطور الإدارة الاستراتيجية، ظهرت أهمية متزايدة للمسؤوليات البيئية والاجتماعية التي يجب أن تتحملها المؤسسات الاقتصادية. فقد زاد الوعي الاجتماعي والبيئي، مما دفع المؤسسات إلى تبني مسؤولياتها بشكل عملي من خلال وضع أهداف وسياسات وبرامج مدروسة بعناية. هنا يظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية المستدامة، التي تدمج مبادئ التنمية المستدامة في أنشطة المؤسسة وممارساتها، عبر تنفيذ استراتيجيات تسهم في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مع المحافظة على البيئة ومواردها، ومراعاة اهتمامات المجتمع المختلفة. ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية المستدامة بأنها الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة بطريقة لا تضر بالبيئة أو المجتمع، بل تساهم في الحفاظ عليهما وتنميتهما، وقد مثل ظهور فكر التنمية المستدامة نقطة تحول كبيرة ساعدت على بلورة هذا الأسلوب الجديد في الإدارة، الذي يحقق للمؤسسة توازنًا بين الميزة التنافسية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على دورة الطبيعة (الدياسطي، 2021).

أما التخطيط الاستراتيجي، فيعرف بأنه العملية التي تتضمن اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات، ووضع الأهداف، وتحديد المسار الأساسي الذي توجه به المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، مما يحدد هويتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. وهو أسلوب منظم تتبعه المؤسسات، بما فيها مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، لصنع القرارات وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها، مع متابعة سير التنفيذ، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الأزهر، 2015).

كل هذه المفاهيم والاستراتيجيات تشكل إطارًا مهمًا لفهم أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات، حيث تعزز هذه المؤشرات من قدرة المؤسسة على التكيف، والتطوير المستدام، وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية من الأدوات الأساسية التي تُمكن المؤسسات الاقتصادية من تعزيز أدائها بشكل مستدام على المدى الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ المنظم للمبادرات والبرامج

التي تستجيب بفعالية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. تساعد الإدارة الاستراتيجية المديرين على زيادة وعيهم بالفرص والتحديات، مما يدفع المؤسسات إلى تحقيق تميز مالي وتشغيلي يعزز قدرتها التنافسية في الأسواق. كما تعتمد هذه الإدارة على عملية تعليمية مستمرة تشمل الحوار وتبادل الأفكار بين مختلف المستويات القيادية، ما يتيح صياغة أهداف واستراتيجيات واضحة ومتجانسة. إضافة إلى ذلك، تسهم الإدارة الاستراتيجية في رصد وتحليل العوامل البيئية المؤثرة على أداء المؤسسة، مما يمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات أو التحكم في بعض العوامل لتحقيق الاستقرار والتطور، وبالتالي توحيد وتنسيق جهود كافة الأقسام والإدارات نحو تحقيق رؤية استراتيجية موحدة تعزز من فعالية الأداء العام (بن عباس، 2017).

أما أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي فتتجلى في دوره المحوري في ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وكفاءة، حيث يتيح التقييم المستمر قياس مدى التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات المتبعة، ويعمل على تخصيص الموارد بشكل فعال يدعم النمو وتحقيق الأرباح. كما يساهم التقييم في بناء رؤية مستقبلية واضحة للمنشأة، مع تعزيز التواصل والتغذية الراجعة بين مختلف وحدات العمل، مما يساهم في توحيد الأداء وتجنب الانحرافات عن المسار المخطط. وبفضل هذا التقييم، تتمكن الإدارة من التحفيز المستمر وتحسين مرتكزات الاستراتيجية بما يضمن المرونة في مواجهة التحديات وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. وبذلك يصبح تقييم الأداء الاستراتيجي أداة رئيسية للرقابة الإدارية التي تضمن التقدم المستمر ونجاح تطبيق الاستراتيجيات (حجاج، رنو، 2014).

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتطوير أداء المؤسسات. من أهم هذه المبادئ وفقاً للآزهر، (٢٠١٥)

- **الواقعية:** يأخذ التخطيط بعين الاعتبار الوضع الفعلي للمؤسسة من حيث الإمكانيات والموارد والبيئة الثقافية والاقتصادية والسياسية، بعيداً عن المثالية غير الواقعية.
- **الالتزام:** يجب أن تكون الخطط ملزمة للتنفيذ ضمن جداول زمنية واضحة، مع الحفاظ على الأهداف المحددة دون تغيير أثناء التنفيذ.

- **الشمول:** يشمل التخطيط كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لضمان تنمية متكاملة ومتوازنة للمؤسسة.
- **الاستمرارية:** يرتبط التخطيط الحالي بما سبقه وما يليه، ليشكل دورة متكاملة تضمن تحقيق نتائج ملموسة.
- **المرونة:** يجب أن تكون الخطط قابلة للتعديل لمواجهة المتغيرات دون التنازل عن الأهداف الأساسية.
- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** يتم وضع الخطط على المستوى المركزي مع إشراك الجهات التنفيذية، التي تتولى تنفيذها مع بعض الاستقلالية.
- **المشاركة:** مشاركة جميع الأطراف المعنية لضمان تكامل الجهود وتحقيق أهداف التنمية.
- **التنسيق:** تكامل عناصر الخطة وأهدافها ووسائل تنفيذها لضمان عمل متناسق وفعال.
- **سهولة التنفيذ والمتابعة:** ترجمة الخطط إلى إجراءات واضحة قابلة للتنفيذ مع رقابة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف.
- **القيادة:** دور القيادة الفاعلة ضروري لتوجيه وتنفيذ التخطيط وتحقيق نجاحه.
- **الاستقرار:** المحافظة على استقرار الخطط مع مرونة مقبولة لمواكبة التغيرات طويلة الأمد.

مستويات الاستراتيجية

تتعدد مستويات الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية بناءً على حجمها وتعقيد نشاطها، لا سيما مع ظهور مؤسسات ضخمة مثل الشركات متعددة الجنسيات التي تتطلب تنظيمًا فعالاً عبر وحدات أعمال استراتيجية متعددة. ويُتفق عمومًا على أن الاستراتيجية تتوزع على ثلاث مستويات رئيسية تؤثر بشكل مباشر على تطوير أداء المؤسسات، وهي:

1. الاستراتيجية على مستوى المؤسسة (Corporate Strategies):

تركز هذه الاستراتيجية على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل خطط النمو، إدارة الأنشطة المتنوعة، ومحفظة المنتجات أو الاستثمارات. تحدد استراتيجية المؤسسة طبيعة النشاطات التي تخصص فيها، وتوجه توزيع الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة. كما تضع سياسات التعامل مع

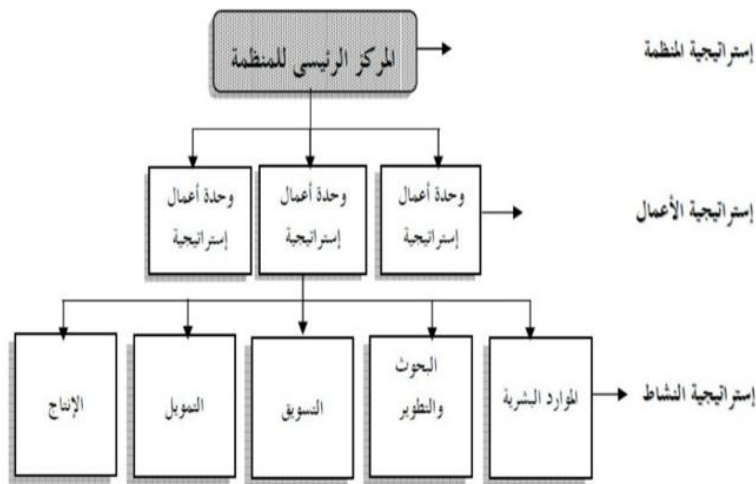
الأطراف ذات المصالح وتعمل على تعزيز العائد على الاستثمار. وتتخذ هذه الاستراتيجيات عادة أحد التوجهات الثلاثة: الاستقرار، النمو، أو الانكماش.

2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Business Strategies):

تتمحور هذه الاستراتيجية حول الصيغ العملية للتنافس وكسب حصة السوق وتحقيق الأرباح. في المؤسسات التي تضم عدة وحدات أعمال استراتيجية، تتنوع استراتيجيات الأعمال بحسب كل وحدة. وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تحليل متغيرات البيئة الخارجية المرتبطة بوحدة العمل، وتضعها الإدارة العليا لوحدة العمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة، مما يعزز فاعلية الأداء والتطوير في كل وحدة.

3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional Strategies):

تُركز استراتيجيات المستوى الوظيفي على كيفية استخدام الموارد وتحسين الإنتاجية في الأقسام المختلفة مثل التسويق، البحث والتطوير، والعمليات. تُعد كل وحدة وظيفية استراتيجية الخاصة بهدف دمج القدرات والأنشطة لتحقيق تحسين مستمر في الأداء، مثل زيادة المبيعات، تطوير المنتجات، تحسين خدمة العملاء، أو الريادة التكنولوجية (بن عباس، ٢٠١٧)



الشكل رقم ٣

مستويات الاستراتيجية

المصدر (بن عباس، ٢٠١٧)

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- عملية شاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتنفيذ خطط استراتيجية تحقق ميزة تنافسية.
- يعتمد على تحليل شامل للمركز التنافسي، والفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- يساعد في تحديد أهداف واضحة وسهلة التنفيذ للعاملين.
- يحدد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- يقلل من التضارب والتعارض بين المهام المختلفة.
- أداة فعالة للرقابة الداخلية والخارجية.
- يساهم في تطوير مهارات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة (بن عباس، ٢٠١٧)

معيقات التخطيط الاستراتيجي:

- تردد المديرين أو عدم رغبتهم بسبب ضيق الوقت أو عدم الشعور بالمسؤولية أو نقص الحوافز.
- بيئة خارجية متقلبة وسريعة التغير تجعل الخطط عرضة لأن تصبح قديمة بسرعة.
- صعوبة وضع نظام تخطيط واضح وجمع وتحليل البيانات بشكل دقيق.
- أخطاء في إدارة الخطط تؤثر على ثقة المديرين في العملية.
- ضعف الموارد التقنية، والإدارية، والمالية.
- الوقت والتكلفة العالية المطلوبة لجمع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط (بن عباس، ٢٠١٧)

2.3 المتغير التابع : أداء المؤسسات

يُعتبر الأداء المفهوم الأساسي والمحوري في تقييم مستوى المؤسسات بشكل عام، حيث يُمثل الأداء النتيجة النهائية التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف المؤسسية التي قد ترتبط بالربحية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، أو حتى الانطباعات الذهنية مثل رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية. ورغم كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد له، حيث يختلف بحسب المعايير والمقاييس المستخدمة في القياس. ولكن يمكن القول إن الأداء هو مؤشر أساسي يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل دالة شاملة لجميع أنشطة المؤسسة عبر مختلف قطاعاتها (بن عباس، 2017).

أهمية الأداء المؤسسي

تعتبر إدارة الأداء ذات أهمية بالغة في تعزيز التواصل الفعال بين المدير وموظفيه، مما يرفع من إنتاجية العمل ويحسن الروح المعنوية للعاملين. كما أنها تخلق علاقة حيوية بين الأهداف التنظيمية المشتركة والأفراد المكلفين بتنفيذها، مما يهيئ الموظفين لأداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة. إضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الأداء في تنمية دوافع الأفراد نحو تحقيق التميز من خلال تحمّل المسؤوليات الموكلة إليهم، كما تعمل على تحسين العلاقة بين العاملين وقياداتهم، مع موائمة الأداء على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. وبفضل هذه الآليات، يشعر الموظفون بأنهم شركاء فاعلون في تطوير حياتهم المهنية ومستقبل المؤسسة التي ينتمون إليها (الأحمدي، 2018).

أما من ناحية الأداء المؤسسي، فهو يحمل أهمية كبيرة نظرًا لأهدافه المتعددة، منها مساعدة الإدارة في الحصول على صورة شاملة لتقييم الأداء، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أعلى العوائد بأقل تكلفة ممكنة. كما يساهم في الكشف عن نقاط الضعف داخل المؤسسة والعمل على معالجتها، بالإضافة إلى ضمان التنسيق بين مختلف أقسام العمل والسياسات. ويُعد العامل البشري الاستثمار الأهم الذي إذا ما أُدير وتنمى بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد عبر زيادة الإنتاجية. فالموظفون هم جوهر أي منظمة، فهم القوة الدافعة التي تحدد الأهداف، وتصمم الخطط، وتنظم الموارد، ويؤدون المهام الحيوية التي

تعجز الأدوات عن القيام بها، كما يمثلون العنصر الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في بيئة العمل الحديثة. (بن عباس، ٢٠١٧)

عناصر إدارة الأداء المؤسسي

تقوم إدارة الأداء على أربعة عناصر رئيسية هي كما ذكرها (الاحمدي، ٢٠١٨):

أ) تخطيط الأداء:

يقصد بتخطيط الأداء وضع تصور واضح للأداء المستقبلي الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال وضع معايير واضحة ومتفق عليها بين جميع الأطراف، مع الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.

ب) تنظيم الأداء:

تنطوي عملية تنظيم الأداء على تحديد المهام وتوزيع الموارد، بالإضافة إلى تهيئة وتنسيق الأنشطة المرتبطة بين الأفراد والفرق، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل فعال ومنسجم.

ج) متابعة الأداء:

تمثل متابعة الأداء عملية دورية ومستدامة تهدف إلى التأكد من أن التنفيذ الفعلي يتوافق مع خطة العمل والميزانية المحددة، بحيث يتم مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

مستويات الأداء

يمكن تصنيف مستويات الأداء إلى عدة فئات يمكن تلخيصها كما يلي:

1. الأداء الاستثنائي: يتميز هذا المستوى بالتفوق المستمر على المدى الطويل، ويتجلى في تحقيق عقود مربحة وازدهار مالي مستدام.

2. الأداء البارز: تميز به المؤسسات التي تتصدر قطاع نشاطها، ويظهر من خلال الحصول على عقود كبيرة، امتلاك كفاءات عالية، ووضع مالي ونقدي قوي.
3. الأداء الجيد جداً: يدل على صلابة الأداء مع وجود مؤشرات مستقبلية إيجابية وكفاءات متميزة، بالإضافة إلى وضع مالي جيد.
4. الأداء الجيد: يعكس مستوى أداء متفوق مقارنة بالمعدلات العامة، مع توازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات، لكنه يترافق مع وضع مالي غير مستقر.
5. الأداء المعتدل: يظهر فيه تفوق نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الموارد المالية اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: يتسم بأداء دون المتوسط بشكل واضح، مع وجود نقاط ضعف بارزة في جميع الجوانب، بالإضافة إلى صعوبات كبيرة في جذب الكفاءات ومشاكل مالية حادة.
7. الأداء المتأزم: هو أدنى مستويات الأداء، حيث يكون غير كفء تماماً، مما قد يؤدي إلى مشكلات كبيرة ومتنوعة في مختلف محاور المؤسسة. (بن عباس، 2015)

أبعاد أداء المؤسسة

- يشير الأداء إلى قدرة المؤسسة على التفاعل بفعالية مع بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تأمين الموارد المتنوعة وتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات الممكنة. وينقسم الأداء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:
1. أداء الأفراد: يتمثل في كفاءة وإنتاجية كل فرد داخل وحدته التنظيمية المتخصصة (الأداء الفردي).
 2. أداء الوحدات التنظيمية: يتعلق بكفاءة الوحدات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل العام للمؤسسة (الأداء التنظيمي).
 3. أداء المؤسسة: يشمل قدرة المؤسسة ككل على التكيف والعمل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها (الأداء المؤسسي). (بن عباس، ٢٠١٧)

٥: الأبعاد الرئيسية للأداء

2 البعد	1 البعد	الاهداف	التصميم	الادارة
المؤسسة	أهداف المؤسسة	تصميم المؤسسة	ادارة المؤسسة	
الوحدات التنظيمية	اهداف العمليات	تصميم العمليات	ادارة العمليات	
الافراد	اهداف الافراد	تصميم الافراد	ادارة الافراد	

الجدول رقم ١

الأبعاد الرئيسية للأداء

المصدر : بن عباس (٢٠١٧)

معايير الأداء

معايير الأداء هي المقاييس التي تحدد النتائج المتوقعة من عمل الموظف. ولكي تحقق هذه المعايير هدفها بفعالية، يجب أن يكون كل من يقوم بالعمل على دراية بها وقبول لها. لقياس الأداء بدقة، لا بد من وضع معايير واضحة تعبر عن الشروط أو المواصفات التي تحدد الأداء المقبول.

يمكن تصنيف معايير الأداء إلى عدة أنواع حسب:

1. الزمن: ويشير إلى تقدير الوقت اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد محدد.
2. الكمية: وهي تحديد عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها خلال فترة زمنية معينة.
3. الجودة: تعبر عن مستوى الإتقان والتميز في وحدات العمل المنتجة خلال وقت معين.
4. التكلفة: تعني عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها ضمن تكلفة محددة خلال فترة معينة. (بن عباس، ٢٠١٧)

محددات الأداء

سبق أن أشر إلى أن الأداء يعني القيام بالأنشطة والمهام المختلفة المكوّنة للوظيفة، وهو نتيجة تفاعل

مجموعة من العناصر التي يمكن أن تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً. وتُعرف هذه العناصر بـ محددات الأداء، وتشمل ما يلي:

- **الجهد:** وهو مقدار الطاقة الجسدية والذهنية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، ويتأثر هذا الجهد بمدى توفر الحوافز والدعم الذي يحصل عليه الموظف.
- **القدرات:** وتشير إلى الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات التي يوظفها الفرد لإنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** ويعني مدى فهم الفرد وتحديد اتجاه جهوده في العمل، من خلال الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد بأهميتها في تنفيذ مهامه.

إلى جانب هذه العوامل، هناك محددات أخرى تقع خارج نطاق سيطرة الموظف، من أبرزها:

- **الوظيفة (متطلبات العمل):** وتشمل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المرتبطة بالوظيفة، إضافة إلى الأساليب والمعدات المستخدمة في تنفيذ العمل.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** وهي الخصائص التي تميز البيئة التي يتم فيها أداء الوظيفة، وتشمل مناخ العمل، أسلوب الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز والعقوبات (بن عباس، ٢٠١٥)

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يُعد أداء المؤسسة جوهر نجاحها وتميزها في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث يعكس قدرة المؤسسة على ترجمة أهدافها ورؤاها إلى نتائج ملموسة من خلال تحسين الأداء المستمر على المدى القصير والطويل. ويُعتبر الأداء عاملاً حيوياً لبقاء المؤسسة ونموها واستمراريتها، وهو ما يتحقق عبر اعتماد مؤشرات استراتيجية دقيقة مثل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، التي تُمكن المؤسسات من رصد الفجوات وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعزيز الأداء. إن القدرة على استخدام هذه المؤشرات بفعالية تتيح للمؤسسات تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، ومواجهة التحديات والظروف غير المستقرة التي يفرضها السوق والعملاء، حيث يُعتبر الزبون العنصر الحاسم في تقييم جودة

الأداء ونجاح المؤسسة. وأكدت العديد من الدراسات، مثل تلك التي أجراها أنسوف وهارولد، أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية وتوظف مؤشرات الأداء بشكل منهجي تحقق أداءً أفضل واستقراراً ونموً أكبر مقارنةً بتلك التي لا تعتمد هذا النهج، خاصة في البيئات الاقتصادية ذات التغير السريع وعدم اليقين. لذلك، يعد توظيف المؤشرات الاستراتيجية أداةً رئيسية لتطوير الأداء المؤسسي، مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التميز المستدام في ظل التحديات المتزايدة والمتغيرة. (بن عباس، ٢٠١٧)

يُعد نجاح تطوير أداء المؤسسات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالاختناص الجاد للمسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتوفير متطلباته الأساسية من موارد مالية وبشرية وتقنية وتنظيمية. يتطلب ذلك وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية اللازمة لوضع برامج زمنية واضحة، مع تحديد المسؤولين عن التنفيذ ومساءلتهم، وضمان توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية. ويُعد التخطيط الواقعي والمرن، الذي يتيح سهولة التواصل والمتابعة وتصحيح المسار عند الضرورة، من العوامل الحيوية لتحقيق الأهداف الحقيقية وليس مجرد طموحات نظرية. تتكامل مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تحليل الوضع الراهن، مروراً بتقييم الخيارات العلاجية، وصولاً إلى التفعيل عبر اتخاذ التدابير اللازمة وتصميم البرامج التنفيذية، وصولاً إلى التغذية الراجعة لمعالجة أوجه القصور. إضافة إلى ذلك، يجب مراعاة العوامل البشرية مثل طبيعة فريق العمل وقدرات المتعلمين والجانب النفسي لهم، مع إشراك جميع الأطراف المعنية وتوفير التوعية اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتمد على المشاركة الجماعية، وتوظيف أحدث المعلومات، وتشجيع الإبداع لاستشراف المستقبل وصنع الفرص، بما يتماشى مع المتطلبات المحلية والإقليمية والدولية. (الازهر ٢٠١٥)

2.5 الخاتمة

في الختام، يتضح أن المؤشرات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يشكلان الأساس الحيوي لتطوير وتحسين أداء المؤسسات بمختلف أنواعها. فهذه المؤشرات تساعد المؤسسات على توجيه مواردها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والتحديات الخارجية، ورغم وجود العديد من المعوقات التي قد تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مثل ضعف الثقافة التنظيمية ونقص الخبرات الإدارية، فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي

وتطوير مهارات الكوادر البشرية المسؤولة عن تطبيقه. إن الاستثمار في بناء قدرات المؤسسة وتنمية ثقافة التخطيط المستدام يساهمان بشكل كبير في ضمان استمرارية الأداء المتميز وتحقيق النمو والتنافسية في بيئة العمل الديناميكية. لذلك، فإن اعتماد المؤشرات الاستراتيجية كأدوات قياس ومتابعة، جنباً إلى جنب مع تعزيز التخطيط الاستراتيجي، يمثلان عوامل رئيسية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والنجاح المستدام في عالم يتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة (الأزهر، 2015).

لقد أظهرت نتائج دراسة بن عباس (2017) أن الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية، تمثل أداة مهمة لاختيار أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية، وتسهم في منحها ميزة تنافسية مؤكدة ومستدامة، إضافةً إلى تعزيز التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية ووحدات الأعمال الاستراتيجية. كما تلعب دوراً محورياً في متابعة وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحليل الأنظمة الوظيفية الفرعية والمناخ والثقافة التنظيمية، بما يكشف عن عناصر القوة والضعف، فضلاً عن دورها في صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الرسالة والأهداف وصنع وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية. وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "قذيلة" ساهم في تحسين أدائها بشكل ملحوظ، من خلال تطوير أنظمتها الداخلية وخلق قيمة مضافة تدعم بقاءها ونموها، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين وعي مدراءها بمفاهيم وفوائد الإدارة الاستراتيجية وبين فاعلية تطبيقها، حيث تبين أن البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة لتبني هذا النهج، مما انعكس على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء العام (بن عباس، ٢٠١٧).

كما أكدت دراسة الأزهر (2015) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة اعتماداً على القدرات والإمكانيات الداخلية، مع مراعاة متغيرات السوق والعوامل الخارجية واحتياجات العملاء وتحليل المنافسين، وهو بذلك يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات العامة والخاصة. وقد أوضحت الدراسة وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، أبرزها مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، إذ إن كثيراً من الخطط المصاغة بإتقان لا يتم تنفيذها بنجاح بسبب ضعف الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية اللازمة لاستخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية بفاعلية (الأزهر، ٢٠١٥).

وأكدت دراسة الدياسطي (2021) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعد من أهم أدوات الإدارة الحديثة في قياس الأداء الحالي، حيث توفر من خلال أبعادها الخمسة دعمًا فعالًا للإدارة الاستراتيجية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث أي انحراف، بما يساهم في تحسين الأداء العام. وتساعد هذه الأداة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للواقع من خلال المتابعة المستمرة لما تم إنجازه وفق المخطط، وقد جاء هذا التوجه انسجامًا مع التطور الحديث في الإدارة الاستراتيجية وتقسيم الأداء، حيث تُمكن تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) الوحدات الاقتصادية من تقييم أدائها بشكل شامل عبر خمسة مناهج هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي (الدياسطي، ٢٠٢١)

كما كدت دراسة ملو العين (2015) على أن المؤسسات العامة تمتلك مقومات قوية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، تشمل إشراك العاملين في صنع القرار، وجود خطة استراتيجية واضحة، نظم إدارية عالية الكفاءة، وكوادر مؤهلة لتحقيق الرؤية والأهداف. وتذكر هذه الشركات أهمية أبعاد البطاقة الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة فعالة لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الأبعاد وفعالية التقييم. كما تبين أن إدماج بعد المسؤولية الاجتماعية في النموذج يساهم في تطويره وتحسين نتائجه من خلال تعزيز الاستثمار الاجتماعي، دعم المنظمات الأهلية، تشجيع الادخار، وتحقيق توزيع أكثر كفاءة للموارد، بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي المستدام (ملو العين ، بدون تاريخ)

قائمة المراجع

- الاحمدي، ف. (2018). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، (19).
- الأزهر. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (164)، الجزء الرابع.
- الأزهر. (2016). استراتيجية مقترحة لاستخدام القيمة المضافة في تقييم أداء الطالبات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (171)، الجزء الأول.
- أبو قحف، أ.، وآخرون. (2009). الإدارة الاستراتيجية.
- الربيعي، م.، وآخرون. (2013). إدارة الأداء.
- بن عباس، ح. (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- حجاج، ع.، رنو، أ. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفال - مقاطعة الوقد حاسي مسعود. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (3).
- ملو العين، علاء محمد عبد الله. (2015). تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي، المجلد 19 (العدد 5)، 201-248.
- عبد الغفار، م.، وآخرون. (2016). إدارة الأداء المؤسسي.
- عجيج، ر.، شاهين، س.، حجازي، م.، حدرب، م. (2010). بناء نظام مؤشرات أداء الأقسام: كلية الهندسة في جامعة النجاح الوطنية. مشروع مقدم لاستكمال متطلبات درجة البكالوريوس في الهندسة الصناعية، جامعة النجاح الوطنية، قسم الهندسة الصناعية.
- عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي. (1442هـ). دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة. جامعة الباحة، وزارة التعليم.
- الصالح، د. (2012). دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء. جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان المؤشرات الاستراتيجية

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
المؤشرات الاستراتيجية	المؤشرات الاستراتيجية	13 عبارة	بن عباس، 2017، استبيان المؤشرات الاستراتيجية، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة – بسكرة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
----------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

					لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم
					لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم
					لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي
					تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي
					لدى المؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة
					لدى مؤسستكم رؤية ورسالة استراتيجة محددة
					لدى مؤسستكم أهداف محددة
					تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة
					تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد نقاط الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة
					الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية
					تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية
					الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها تساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية
					تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

استبيان أداء المؤسسات

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء المؤسسات	البعد المالي بعد العمل بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو	20 عبارة	بن عباس، 2017، استبيان أداء المؤسسات، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة - بسكرة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد المالي					
					يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة
					تقوم مؤسستكم بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا
					تهتم مؤسستكم بتحقيق الاهداف المالية جنبا الى جنب مع الاهداف الاقتصادية
					يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير اداء المؤسسة
					تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الامثل للموارد المالية
بعد العميل					
					تعمل مؤسستكم على ارضاء زبائننا من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
					تقوم مؤسستكم بتحسين ادائها من خلال ارضاء زبائننا (رغبات، حاجات،
					تولي مؤسستكم أهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها وللشكاوى المقدمة
					إرضاء الزبائن والاستماع لهم هو غاية المؤسسة

					لدى مؤسستكم صورة وسمعة مقبولة عند الزبون
بعد العمليات الداخلية					
					لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات زبائنهم
					تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار طرح منتجات جديدة في السوق
					تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات
					تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها
					تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد
بعد التعلم والنمو					
					تعمل المؤسسة على تأهيل عمالها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم
					تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات عمالها
					تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي
					توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للموظفين لزيادة رضاهم وولائهم