

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة الأعمال للخريجين



عنوان البحث

تأثير الإدارة الاستراتيجية على اداء منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن صالح عبدالرحمن باعشن

الرقم الجامعي/

2021203195

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المستخلص:

تتناول هذه الورقة آلية تطوير وتنفيذ إطار عمل لإدارة الأداء الاستراتيجي داخل الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تتناول الدراسة إدارة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية التي تتعامل مع الخدمات والعمليات بهدف تقييم أنظمة إدارة الأداء الحالية وتحديد القضايا والتحديات الرئيسية التي تؤثر على تنفيذها. وقد مكن هذا البحث من تحديد الأنظمة والمؤشرات الأكثر ملاءمة للاستخدام داخل جميع أقسام الحكومة. وبالتالي، من خلال استخدام أنظمة إدارة الأداء الفعالة، يمكن للمنظمة تطوير استراتيجيات تتعلق بالأداء وتوليد تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بأنشطة الإدارة التنظيمية. وبالتالي، يتم تجهيز قادة المنظمة وكبار المديرين لاتخاذ القرارات بناءً على التدابير المناسبة، بهدف تعزيز كفاءة المنظمة وإنتاجيتها.

الكلمات المفتاحية: المملكة العربية السعودية، الادارة الاستراتيجية، الاداء المؤسسي، القطاع العام.

1. المقدمة:

تفترض هذه الورقة أن هناك نقص في التوافق بين الاستراتيجية وإدارة العمليات؛ و مقاييس الأداء المطبقة غير كافية. وبالتالي يركز البحث على إدارة الأداء المؤسسي لخدمات المنظمات وعملياتها. كان الهدف الرئيسي من البحث هو تقييم أنظمة إدارة الأداء الحالية في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتحديد القضايا والتحديات الرئيسية التي تؤثر على تنفيذ أنظمة الأداء. كما تقترح الورقة آلية لبناء وتنفيذ إطار إدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحكومية من خلال تحليل منهجية إدارة الأداء الحالية على وجه التحديد في حكومة المملكة وتقدم أفضل أداة ومؤشرات يمكن استخدامها لجميع المنظمات الحكومية.

كما تهدف هذه الورقة البحثية إلى إفادة المنظمات التي تم إنشاؤها حديثاً وتسليط الضوء على مجالات التحسين في المنظمات القائمة من خلال توفير إجراءات مفصلة وعوامل نجاح حاسمة لإنشاء نظام إدارة الأداء في المنظمات. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لتطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحكومية هي كما يلي:

- مراجعة وتقييم منهجية التخطيط الاستراتيجي الجديدة: إجراء مراجعة وتقييم لعملية التخطيط الاستراتيجي الحالية لتحديد الأساس المنطقي وفهم محركات الأداء مع توفير تقييم لمتطلبات رسم الخرائط للأدوات.
- تحديد محركات الأداء الحرجة وتعريف مقاييس الأداء المناسبة.
- تطوير منهجية إدارة الأداء: تطوير دليل لشرح المنهجية للمستخدمين.
- تطوير قوالب إدارة الأداء: تطوير القوالب المطلوبة لتمكين إدارة وإعداد التقارير عن منهجية إدارة الأداء الجديدة.

ركز البحث على إدارة الأداء في المنظمات الحكومية، وأطر إدارة الأداء، والعقبات في المنظمات الحكومية التي تؤثر على تنفيذ إدارة الأداء وأدوات القياس. لذلك تم تقسيم مراجعة الأدبيات إلى أربعة أجزاء، وهي أنظمة الرقابة الإدارية، وإدارة الأداء في القطاع العام، وإدارة الأداء الاستراتيجي وأطر إدارة الأداء الاستراتيجي.

واجهت الدراسة صعوبات عند إجراء مراجعة الأدبيات، وخاصة في البحث عن المواد حول الحكومات المحلية التي تتبنى إدارة الأداء. وذلك لأن نظام الأداء يتم تبنينه عادة في القطاع الخاص والمنظمات الحكومية لا تعتقد أنه يضيف قيمة. وكانت هناك عقبة أخرى تتمثل في العثور على أشخاص من الإدارة العليا أو الإدارة المتوسطة على دراية بمفهوم نظام

الأداء. أخيراً، هناك عدد قليل من المنظمات الحكومية التي لديها فهم معتدل لإدارة الأداء لا تؤيد مشاركة تجربتها مع الباحثين.

ومع ذلك، فإن تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء من شأنه أن يدعم المنظمات الحكومية في تقديم الخدمات بطريقة أكثر فعالية وكفاءة ومن شأنه أن يحسن من تحفيز الموظفين ومشاركتهم حيث سيتم مكافأتهم على الأداء والإنجاز الأعلى. إن مثل هذا النظام للأداء من شأنه أن يؤدي أيضاً إلى الشفافية حيث ترتبط الأنشطة بالموظفين في التسلسل الهرمي، وبالتالي فإن كل واحد منهم سوف يكون مسؤولاً عن المهام. وعلاوة على ذلك، سوف تضطر المنظمات الحكومية إلى التخطيط بشكل أكثر صرامة، وخاصة في ربط أهدافها المفصلة بالبرامج والقياسات والأهداف، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للميزانية والموارد.

1.2. مشكلة البحث:

ان القطاع العام يواجه ضغوطاً غير عادية لتغيير الطريقة التي يدير بها الأداء. وهذا يفرض على الدوائر الحكومية فرصاً وتحديات تتعلق بتحقيق نهج جديد لإدارة الأداء. وهناك عدد من العوامل التي تجبر المؤسسات في العالم العربي على التركيز بشكل أكبر على الأداء من وجهة نظر عملائها وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ويمكن تحقيق هذا التحول الكبير من خلال الدروس المستفادة من مؤسسات القطاع العام في أماكن أخرى والتي خضعت بالفعل لمثل هذا التحول. ومن هنا تظهر مشكلة البحث والقائلة بأن هناك نقص في التوافق بين الاستراتيجية وإدارة العمليات؛ ومقاييس الأداء المطبقة غير كافية. وبالتالي يركز البحث على إدارة الأداء المؤسسي لخدمات المنظمات وعملياتها، في المملكة العربية السعودية.

1.3. تساؤلات البحث:

ويمكن صياغة مشكلة البحث في عدة تساؤلات، وهي:

- ما هي العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحكومية؟
- كيف يمكن تحسين توافق الاستراتيجية مع إدارة العمليات في المنظمات الحكومية؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات الحكومية في تبني أنظمة إدارة الأداء؟
- ما هي محركات الأداء الحرجة التي يجب التركيز عليها لتعزيز أداء المنظمات الحكومية؟
- كيف يمكن تصميم إطار عمل لإدارة الأداء يناسب احتياجات المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1.4. اهداف البحث:

وبعد عرض مشكلة البحث وتساؤلاته يمكن تلخيص اهداف البحث في عدة نقاط، هي:

- مراجعة وتقييم منهجية التخطيط الاستراتيجي الجديدة: إجراء مراجعة وتقييم لعملية التخطيط الاستراتيجي الحالية لتحديد الأساس المنطقي وفهم محركات الأداء مع توفير تقييم لمتطلبات رسم الخرائط للأدوات.
- تحديد محركات الأداء الحرجة وتعريف مقاييس الأداء المناسبة.
- تطوير منهجية إدارة الأداء: تطوير دليل لشرح المنهجية للمستخدمين.
- تطوير قوالب إدارة الأداء: تطوير القوالب المطلوبة لتمكين إدارة وإعداد التقارير عن منهجية إدارة الأداء الجديدة.

1.5. أهمية البحث:

1.5.1. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في عد نقاط، أهمها:

- يساهم البحث في توسيع نطاق الفهم حول إدارة الأداء في القطاع العام، خاصة في سياق المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- يوفر البحث رؤى جديدة في موضوع نقص التوافق بين الاستراتيجية وإدارة العمليات، وهو مجال لم يتم تناوله بعمق كافٍ في الأبحاث السابقة.
- يقدم البحث آلية منهجية لبناء وتنفيذ إطار إدارة الأداء الاستراتيجي، مما يمكن أن يكون مرجعاً مهماً للباحثين والطلاب في نفس المجال.
- يساهم في تحليل وتطوير الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء، مما يعزز من جودة البحوث المستقبلية حول هذا الموضوع.

1.5.2. الأهمية العملية:

اما الاهمية العملية لهذا البحث فتكمن ايضا في عدة نقاط، اهمها:

- تحسين الأداء الحكومي، حيث يهدف البحث إلى مساعدة المنظمات الحكومية على تحسين فعاليتها وكفاءتها من خلال تطبيق أنظمة إدارة الأداء الاستراتيجي.
- رفع مستوى الشفافية والمساءلة، حيث يسهم البحث في تعزيز مفهوم الشفافية داخل المنظمات الحكومية، والذي يمكن من ربط الأداء بالمهام والموارد بشكل واضح.
- تعزيز تحفيز الموظفين، حيث يساعد النظام المقترح على رفع مستوى الحافز والمشاركة للموظفين من خلال ربط المكافآت بالأداء المتميز.
- تحقيق استغلال أمثل للموارد، حيث يساعد البحث المنظمات الحكومية على ربط أهدافها بشكل أفضل بالبرامج والميزانيات، مما يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد.
- تحقيق دعم المنظمات الناشئة، حيث يساهم البحث في تقديم دليل عملي يمكن أن تستفيد منه المنظمات المنشأة حديثاً للبدء بنجاح.

1.6. فرضيات البحث:

ويمكن صياغة الفرضيات الأساسية للبحث فيما يلي:

- الفرضية الأولى: يؤثر نقص التوافق بين الاستراتيجية وإدارة العمليات بشكل سلبي على كفاءة وفعالية أنظمة الأداء في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: يؤدي تطبيق منهجية إدارة الأداء الاستراتيجي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين استخدام الموارد في المنظمات الحكومية.
- الفرضية الثالثة: اختيار الأدوات والمؤشرات المناسبة لإدارة الأداء يساهم في تحقيق أهداف المنظمات الحكومية بفعالية وتحفيز الموظفين على الأداء المتميز.

2. الدراسات السابقة:

2.1. الدراسات العربية:

تهدف دراسة (على وآخرون. 2019) الى البحث في أساليب الإدارة الإستراتيجية وتحديد مدى تأثيرها في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الاستقرائي في الدراسة النظرية وإعداد الجانب الميداني على قائمة الاستبيان الموجهة لمفردات العينة والتي تبلغ 150 مفردة وتم إستخدام التحليل الاحصائي وذلك للتأكد من صحة فروض الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي. ومن أهم التوصيات التي يقدمها الباحثون ما يلي: إنشاء إدارة متخصصة لمتابعة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات والاندية الرياضية. توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ من خلال الاستعانة بأفراد يتمتعون بالمهارة اللازمة، والمكانة العلمية والاداء الاحترافي.

هدفت	دراسة	(الشتنق	وفقه.	2019) الى
التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (240) استبانة، وقد تمّ استرداد (205) استبانة أي بنسبة (89.13%) وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 (α) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ومن أهم توصياتها: ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛				

لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكلية الجامعية الحكومية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكلية الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

2.1. الدراسات الأجنبية:

الهدف من بحث (Wasiu.2022) هو دراسة تأثير أساليب وممارسات الإدارة الاستراتيجية التنظيمية على أداء شركات العقارات في نيجيريا. تحتاج منظمات العقارات حاليًا إلى أساليب إدارة استراتيجية قوية بالإضافة إلى اتجاه محدد للشركة. استعان هذا البحث بمشاركة أشخاص مختلفين من منظمات عقارية مختلفة تمر عبر المناطق الجيوسياسية الست في نيجيريا وتمكنت من جمع معلومات مهمة حول الإدارة الاستراتيجية في منظمات العقارات باستخدام منهجية كمية وبعد ذلك تم تحليل البيانات المجمعة على النحو اللائق. زاد الطلب على العقارات وتطور بشكل كبير في السنوات الأخيرة في نيجيريا، مع لاجوس وأبوجا في المقدمة، ويعتقد العديد من المستثمرين أن الاستثمار العقاري سيزل مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية مع عائد جيد على الاستثمار (ROI) مقارنة بأشكال الاستثمارات والقطاعات الأخرى في الاقتصاد. في نيجيريا، يُنظر إلى العقارات على أنها واحدة من أهم الأصول والوسائل سريعة التطور لأمن الاستثمار مع اعتبار سوق/قطاع العقارات النيجيري أحد أكثر القطاعات قابلية للتطبيق ومصالح المستثمرين في إفريقيا، فهي تلعب دورًا رئيسيًا في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. وبالمثل، تساعد صناعة العقارات في خلق فرص العمل، والحد من الفقر، وتوفير المأوى للأسر وتعزيز توزيع الدخل في الاقتصاد. هذه الصناعة، مثل أي صناعة أخرى، تتطور باستمرار وتتراوح محركات هذا القطاع من الربحية إلى الوجه المتغير لمساحات البناء التي تكملها حالة عدم اليقين المحيطة بالقطاع. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال قطاع العقارات النيجيري يتخلف عن الوفاء بأدواره الأساسية بسبب عوامل مختلفة تؤثر على القطاع، والتي تشمل السياسات الحكومية، وإمكانية الوصول إلى النقد الأجنبي، والافتقار إلى استراتيجية واضحة وخطة وتنفيذ ومهارات القيادة الصحيحة للمساعدة في نمو الصناعة من بين أمور أخرى. ستساعد نتائج هذه الدراسة الحكومة النيجيرية والهيئات التنظيمية وصناع السياسات واللاعبين في قطاع العقارات وكذلك الطلاب والباحثين الآخرين على اتخاذ قرارات أفضل بشأن سوق العقارات النيجيرية فيما يتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.

ترى دراسة (Umasekar.2020) ان دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع باقتصاد ديناميكي يتغير باستمرار، وأحد المحركات الرئيسية لهذا النمو هو قطاع التصنيع. يتطلب الحفاظ على النمو في هذه الصناعة ودفعه فهم الوظيفة التي تلعبها الإدارة الاستراتيجية. يقيم هذا البحث تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطوير التنظيمي بين شركات التصنيع المختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة. في هذه الدراسة، يتم استخدام فلسفة بحثية إيجابية ويتم اتباع

طريقة بحث كمية. يتم جمع البيانات من خلال طرق أولية بمساعدة المسوحات. حجم العينة المختارة هو 450 والمستجيبون هم الموظفون العاملون في شركات تصنيع مختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة. يتم استخدام العينة العمدية في هذه الدراسة وتظهر النتائج أن ابتكار المنتجات والثقافة التنظيمية والقيادة والميزة التنافسية لها تأثير كبير على الإدارة الاستراتيجية الفعالة. بالنظر إلى التركيز المتزايد على ممارسات الأعمال المستدامة في جميع أنحاء العالم، يمكن للبحث أن يدرس كيف تقوم شركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة بدمج الاستراتيجيات الواعية بيئيًا في خطط النمو والتطوير الشاملة الخاصة بها.

2.3. الفجوة البحثية:

بعد الاطلاع على معظم الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسات، وجد ان هناك

عدة نقاط تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة، من اهمها:

- قلة الأبحاث حول تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي، حيث ان معظم الابحاث ركزت على قياس اثر الادارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات القطاع الخاص بشكل اكبر.
- قلة الأبحاث حول تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحكومية في السياق المحلي (المملكة العربية السعودية)، حيث انه على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الأداء في القطاع العام، إلا أن القليل منها ركز بشكل خاص على المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار السياق الثقافي والإداري والقانوني الفريد للدولة. يتميز هذا البحث بأنه يستهدف تحديد تحديات وفرص تطبيق إطار إدارة الأداء في هذا السياق الخاص.
- عدم توافق الأدوات والمؤشرات مع طبيعة القطاع الحكومي، حيث ان معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أدوات ومؤشرات أداء تم تطويرها في الأصل للاستخدام في القطاع الخاص. يكمن التميز في هذا البحث بتحديد أدوات ومؤشرات تناسب بشكل أفضل احتياجات المنظمات الحكومية وبيئتها.
- ندرة الدراسات العملية التي تقدم آليات تنفيذية واضحة، حيث انه وجد ان تركز العديد من الدراسات على الجانب النظري لإدارة الأداء، بينما يوفر هذا البحث آلية تنفيذية شاملة لإعداد وتطبيق إطار إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل عملي، مما يخلق قيمة مضافة للبحث.
- التركيز على التحديات العملية والاستفادة من تجارب الإداريين، حيث يسلط البحث الضوء على العقبات العملية التي تواجه الجهات الحكومية، مثل نقص الوعي بأنظمة الأداء أو محدودية مشاركة التجارب الناجحة، ويهدف إلى تقديم حلول لتجاوز هذه العقبات بناءً على البيانات والملاحظات الميدانية.

3. المنطلقات النظرية للدراسة:

هناك بعض المفاهيم التي يتعرض لها الباحث أثناء قياسه لهذه العلاقة محل الدراسة، أهمها:

- نظام الرقابة الإدارية:

يركز نظام الرقابة الإدارية على قياسات الأداء المالي وغير المالي. الجانب المالي واضح، ويتعلق بالمعاملات النقدية والمالية للدوائر الحكومية. أما الجوانب غير المالية فهي الجودة والسمعة وخدمة العملاء وسلوك الموظفين في المنظمة. وبشكل عام، يمكن اعتبار جميع الإدارات على أنها تسير على "عجلة تحسين الأداء" التي تساعد في تطوير النتائج أو الأداء الحالي، سواء كانت مالية أو غير مالية بطبيعتها. يجب تنفيذ نظام الرقابة الإدارية الذي تم إنشاؤه في جميع الوظائف، بما في ذلك فهم السوق وتطوير القيم التنظيمية وتوصيلها وبناء نظام التسليم وتكييفه وترقية أنظمة إدارة الأداء المنفذة (Anthony & Govindarajan, 2001).

- إدارة الأداء في القطاع الحكومي:

إن القطاع العام يواجه ضغوطاً غير عادية لتغيير الطريقة التي يدير بها الأداء. وهذا يفرض على الدوائر الحكومية فرصاً وتحديات تتعلق بتحقيق نهج جديد لإدارة الأداء. وهناك عدد من العوامل التي تجبر المنظمات في العالم العربي على التركيز بشكل أكبر على الأداء من وجهة نظر عملائها وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ويمكن تحقيق هذا التحول الكبير من خلال الدروس المستفادة من منظمات القطاع العام في أماكن أخرى والتي خضعت بالفعل لمثل هذا التحول. ولابد وأن تكون جميع منظمات القطاع العام المتنامية مهتمة بتطوير ونشر أنظمة إدارة الأداء الفعالة. وذلك لأن مثل هذه الأنظمة فقط هي التي تمكنها من الاستمرار في ضمان الأداء المتميز وتزويد مجتمعاتها بخدمات ومنتجات عالية الجودة. ولابد وأن تقوم المنظمات الحكومية بتطوير وتنفيذ خطط استراتيجية تثبت التزامها بتعزيز جودة خدماتها ومن ثم تقييم الأداء لضمان أفضل الممارسات في المستقبل. وبالتالي فإن الخطط الاستراتيجية تشكل نقطة البداية لنظام إدارة الأداء الفعال لأنها تحدد الأهداف والغايات التنظيمية، وتحدد كيف تعزز المنظمة تحقيق هذه الأهداف وتوضح معايير القياس للأداء (DCA, 2000, Kanakri, 2005 and Sanderson, 2001).

- إدارة الأداء الاستراتيجي:

إن إدارة الأداء المؤسسي هي إحدى أحدث الآليات الإستراتيجية لقياس نتائج أداء المنظمة في ضوء التفاعل التنظيمي مع العناصر المحيطة من البيئة الداخلية والخارجية. إن الأداء التنظيمي هو نتيجة لمجموع أداء الأفراد في المنظمة والذي يعكس أداء الوحدات التنظيمية والذي يعكس بدوره أداء المنظمة.

لذلك فإن الأداء التنظيمي هو عبارة عن تجميع لأداء الأفراد المتأثر بأنظمة وبرامج الوحدات العاملة وبالتالي فإن هذا يعكس مدى أداء المنظمة في تحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة وفي وقت أقل وبمستوى مناسب من الجودة. يتم قياس أداء وحدات العمل من خلال مؤشرات مختلفة تغطي الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية. هناك عوامل خارجية أخرى تؤثر على أداء وحدات العمل مثل السياسات الحكومية والتغيرات الصناعية (DCA, 2001 و RTA-2, 2006).

وعلاوة على ذلك فإن إدارة الأداء هي آلية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) لنشاط مهم لنجاح المنظمة. وبالتالي فإن مؤشرات الأداء الرئيسية سوف تختلف اعتمادًا على طبيعة المنتجات أو الخدمات والهدف التنظيمي. وبالتالي، هناك حاجة إلى الانتقائية في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة للتنفيذ والقياس. وتتيح آلية الأداء مواءمة الأهداف مع الرسالة والرؤية والعمليات التي تحقق النتائج المرجوة. كما تساعد في تنفيذ الإجراءات المتتالية لتحقيق الأهداف، وتساعد في أنظمة إعداد التقارير التي تتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية، وتوفر أداة معيارية للمقارنة بأفضل الممارسات وتستخدم دورة تحسين مستمرة. وأخيرًا، تُستخدم إدارة الأداء لتوفير خطة عمل عملية من خلال وضع نهج لإدارة تحول إدارة الأداء للتأكيد على الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء (Johnson & Scholes, 2002 and Bourne et al, 2003).

- نماذج إدارة الأداء الاستراتيجي:

إن التميز في إدارة الأداء وقياسه مفهوم راسخ في القطاع الخاص. وهو الآن يصبح بنفس القدر من الأهمية في القطاع العام الذي يتبنى الأطر والنماذج القائمة من القطاع الخاص. إن إنشاء فئات القطاع العام في الجوائز مثل مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية وجائزة مالكولم بالدريدج يؤكد على هذا التقاطع في ممارسات إدارة الأداء.

يساعد نموذج التميز التابع لمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية في تحديد الأولويات التنظيمية في حين يسهل نموذج بطاقة الأداء المتوازن نشر الاستراتيجية داخل المنظمة (QS News، 2007 وLawrie and Cobbold، 2004). في اختيار الإطار المناسب، يجب أن يكون هناك فهم واضح لما تريد المنظمة تحقيقه وأين تكمن الفرص لتحسين إدارة الأداء. من خلال تطوير حركات الجودة، تم تطوير عدد من نماذج أداء المقارنة بما في ذلك نموذج Prism في الولايات المتحدة ونموذج التميز التابع لمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية، الذي تم إطلاقه في أوائل التسعينيات. ونتيجة للضغوط التنافسية للعولمة وتوقعات العملاء المتزايدة، استجاب عالم الشركات بتحسين ممارسات إدارة الأداء. وقد استوحيت العديد من الابتكارات من حركة إدارة الجودة الشاملة التي أدت إلى تطوير أنظمة التقييم الذاتي والجوائز التي تحتل بالمعايير العالية للإنجاز.

وعلاوة على ذلك، تم تطوير مفهوم النموذج المنطقي الذي يظهر علاقة سببية بين الأهداف التنظيمية والإنتاج والنتائج (EFQM، 1999، 2003 وCoggburn وSchneider، 2003). وخلال أوائل التسعينيات، تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن من قبل كابلان ونورتون، وهي تستخدم حالياً من قبل حوالي 50 في المائة من المنظمات الكبيرة في أوروبا والشرق الأوسط، بما في ذلك منطقة الخليج العربي، مدفوعة إلى حد كبير بمساعي الحكومة لتحقيق إدارة القطاع العام الفعالة من حيث التكلفة والشفافية، فضلاً عن طلب المجتمع على خدمة وأداء أفضل من هيئاتهم الحكومية (Kanakri، 2005 وKaplan & Norton، 2005).

إن تبني إطار إدارة استراتيجية يسمح لإدارة منظمات القطاع العام بمواءمة المبادرات والأنشطة والمشاريع مع الأولويات الاستراتيجية وإزالة تلك التي لا تضيف قيمة لأصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، يمكن للإطار أن يساعد المنظمة في إنشاء طريقة اتصال مركزية لمراقبة أي تغييرات في الاستراتيجية ويعمل كأداة إعداد تقارير مركزية لتلبية مختلف تفويضات إعداد تقارير الأداء. يوفر إطار الإدارة الاستراتيجية هيكلًا رسميًا لعرض الأولويات وتقديمها (Kaplan، 2002 and Rebenitsch et al، 2003).

• التوافق الاستراتيجي:

يتم اختبار التوافق الاستراتيجي من خلال إطار تفصيلي يتكون من الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية. كما يتم اختبار مدى توفر السياسات للمنظمات لضمان تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات المتفق عليها في الخطة الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، وجود نظام لإدارة الأداء داخل المنظمة لمقارنة نتائج الأداء المحققة بالخطط. (Artley & Kennedy. 2001)

عناصر التوافق هي كما يلي: (Coggburn and Saundra. 2003)

- التخطيط الاستراتيجي: من خلاله يتم توضيح الأهداف والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة مع الأنشطة والموارد التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تصميم السياسة: يتضمن تقييم واختيار أفضل نهج لتحقيق الأهداف الموثقة في الخطة الاستراتيجية.
- إدارة الأداء: هو عنصر التحكم حيث يتم مراقبة النتائج المحققة وتقييمها، كما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف. يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتوزيعها على الإدارات بأهداف واضحة والمساءلة لتقييم إنجازات الخطط.

4. المنهجية وطرق البحث:

وفي هذا البحث سيتم اتباع المنهجية التالية:

المقابلات ومجموعات التركيز وجلسات العصف الذهني مع موظفي إدارة الأداء ومقارنة أفضل الممارسات باستخدام معايير التقييم الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

وتعتبر هذه الأساليب شاملة بمعنى أنها تساعد في تحديد مجالات التحسين المحتملة وتعزيز الإيرادات وخفض التكاليف أو احتواء الفرص داخل المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، فإنها تسمح بتسليط الضوء على مسارات العمل البديلة في المجالات التي كانت مفيدة للمنظمة، فضلاً عن تحديد فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الإدارية.

كما توفر منهجية البحث النوعي المعتمدة معلومات شاملة تمكن من استخراج وجهات نظر وآراء ونهج عمل مختلف.

5. أدوات الدراسة:

المقابلات الشخصية مع اشخاص يشغلون مناصب بالادارات العليا والمتوسطة في بعض المنظمات الحكومية التي لديها فهم معتدل لإدارة الأداء، بالمملكة العربية السعودية

6. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: 2025

7. المراجع:

7.1. المراجع العربية:

الشمئنف وفقه. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية". مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات

علي وآخرون. (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية. مجلة العلوم البيئية.

7.2. المراجع الاجنبية:

Artley, W., Ellison, J., and Kennedy, B., (2001). Establishing and Maintaining a Performance-Based Management Program. USA: Performance-Based Management Special Interest Group.

Artley, W. and Stroh, S., (2001). Establishing an Integrated Performance Measurement System. USA: Performance-Based Management Special Interest Group.

Anthony, R., and Govindarajan, V., (2001). Management Control Systems. New York: Limited McGraw Hill

Blazey, M., (2004). Insights to Performance Excellence. USA: ASQ Quality Press.

Bourne. et al. (2003) Corporate Performance Management. Vol. 7, No. 3, Measuring Business Excellence, MCB UP Limited.

Cogburn and Sandra. (2003). The Quality of Management and Government Performance: An Empirical Analysis of the American States. Vol. 63, No. 2, Public Administration Review.

Department of Civil Aviation, (2000). Performance Measurement & Management. United Arab Emirates: Strategy & Management Excellence Directorate.

Department of Civil Aviation, (2001). Using Performance to Improve Governance. United Arab Emirates: Strategy & Management Excellence Directorate.

- Johnson, G., & Scholes, K., (2002). Exploring Corporate Strategy. England: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. and Norton, D., 2005. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance USA: Harvard Business Review Article, Harvard Business School.
- Kaplan, R., 2002. The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations. USA: Harvard Business Review Article, Harvard Business School.
- Kanakri, K., (2005). Obstacles of Building Performance Management in Government Organization. UAE: Team Power International.
- QS News, (2007). The EFQM Excellence Model and Balanced Scorecard. UK: Quality Scotland.
- Rebentisch. et al , (2003). Using Stakeholder Value Analysis to Build Exploration Sustainability. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Roads & Transport Authority - 2, (2006). Strategic Performance Measurement System. UAE: Strategy & Corporate Performance Directorate
- Sanderson, Ian. Performance Management, Evaluation and Learning in 'Modern' Local Government. Vol. 79, No, 2, 2001, Public Administration, Blackwell Publishers Ltd.
- The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development among Selected Manufacturing Firms in the United Arab Emirates. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)
- Wasiu. (2022). The impact of strategic management practices on organizational performance of real estate companies in Nigeria.