

ملخص الدراسة :

يقول ادوارد دي بونو أن التفكير هو أهم ثروة إنسانية - لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفاء جداً في ممارسة هذا التفكير لذلك لا يستفيدون من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جداً ، مما يجعلهم لا يفكرون في بذل أي مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير.... ورغم حاجة القادة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارة التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المؤسسة.

انطلاقاً من هنا، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة، بالتطبيق على المركز أالاستشفائي الجامعي -باتنة-، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي، وفي الفصل الثاني أداء للمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية لأثر التفكير الاستراتيجي على أداء المركز أالاستشفائي الجامعي -باتنة- ؛ وذلك بالاعتماد على الاستبيان، واتباع المنهج الوصفي والتحليلي. وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وعلى ضوءها قدمنا بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، أداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن، البعد المال، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد النمو والتعلم، المركز أالاستشفائي الجامعي.

Résumé de l'étude:

Cette étude a abouti à l'éclaircissement, d'une réflexion stratégique dans les fonctions d'une entreprise, et une application dans le centre hospitalo-universitaire de Batna, par application de l'idiologie des responsables de l'entreprise. Ceci est réalisé à l'aide d'un questionnaire, par application de l'approche analytique descriptive dans cette étude.

Nous avons abordé au premier chapitre, le cadre théorique du système de réflexion stratégique, quant au deuxième chapitre le déroulement des prestations de l'entreprise.

Le troisième chapitre traite une étude appliquée des résultats obtenus en utilisant la méthode de la réflexion stratégique, au niveau du C H U de Batna.

Enfin, nous avons aboutis aux résultats et recommandations.

Mots clés : réflexion stratégique – Fonctions de l'entreprise – Carte d'application équilibrée – Centre hospitalo-universitaire

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وعران
	الإهداء
مقدمة عامة	
أ	مقدمة.
ب	1. إشكالية البحث
ب	2. أهمية البحث
ج	3. اهداف البحث
ج	4. فرضيات البحث
د	5. نموذج البحث
و	6. هيكل البحث
و	7. منهج البحث
و-ح	8. الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى التفكير الإستراتيجي
3	المطلب الأول: ماهية التفكير
3	أولاً: مفهوم التفكير
7	ثانياً: مراحل التفكير
8	ثالثاً: مميزات التفكير
9	المطلب الثاني: أنواع التفكير
16	المبحث الثاني: ماهية التفكير الإستراتيجي
16	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإستراتيجي
16	أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي
18	ثانياً أهمية التفكير الاستراتيجي
18	ثالثاً: الخصائص الأساسية للتفكير الاستراتيجي
21	رابعاً: خصائص المفكر الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: أبعاد التفكير الإستراتيجي ومعوقاته
21	أولاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي
22	ثانياً : معوقات التفكير الاستراتيجي
23	المبحث الثالث : أنماط ومراحل وأساليب التفكير الإستراتيجي

23	المطلب الأول: أنماط التفكير الإستراتيجي
23	أولا : أنماط التفكير الاستراتيجي
24	ثانيا: مراحل التفكير الاستراتيجي
28	المطلب الثاني: أهم ممارسات التفكير الإستراتيجي
28	أولا: الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي
29	ثانيا: تحليل (S.W.O.T)
31	ثالثا: السيناريو
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي	
35	تمهيد.
36	المبحث الأول: ماهية الأداء
36	المطلب الأول : مفهوم الاداء
38	المطلب الثاني : مكونات الأداء
39	أولا : الكفاءة
40	ثانيا: الفعالية
41	المطلب الثالث : أنواع الأداء
42	أولا: حسب معيار المصدر
43	ثانيا: حسب الشمولية
43	ثالثا: حسب معيار الوظيفي
45	رابعا: حسب معيار طبيعة الأهداف
46	المبحث الثاني : ماهية قياس الأداء
46	المطلب الأول : قياس الاداء
46	أولا: تعريف قياس الأداء
47	ثانيا: أهمية قياس الأداء
46	المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء
51	المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
51	أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
52	ثانيا: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
56	ثالثا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بمستشفى بن فليس التوهامي -باتنة-	
66	تمهيد
67	المبحث الاول : الاطار النظري للدراسة الميدانية
67	المطلب الاول : نشأة المركز الاستشفائي الجامعي باتنة
68	المطلب الثاني : مهام و أهداف المركز الاستشفائي الجامعي باتنة
68	أولا : مهام المركز الاستشفائي الجامعي باتنة
69	ثانيا: أهداف المركز الاستشفائي الجامعي باتنة
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة
70	أولا: رسم الهيكل التنظيمي
72	ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
75	المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث
75	أولا: منهجية البحث
78	ثانيا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
79	المطلب الثاني:صدق وثبات أداة البحث(الاستبانة)
79	أولا: صدق أداة البحث(الاستبانة)
81	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة وتحليلها
82	المطلب الاول: وصف خصائص عينة البحث
84	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
84	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف-سمرنوف Smirnov-Kolmgrov)
86	ثانيا: تحليل محاور الاستبانة
91	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
91	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
93	ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية
101	خلاصة الفصل
106-103	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	مكونات الأداء (الكفاءة و الفعالية)	الشكل (01)
53	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل (02)
55	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل (03)
71	الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي	الشكل (05)

الصفحة		الرقم
5	مهارات التفكير الأساسية	الجدول(01)
30	نموذج تحليل S.W.O.T	الجدول(02)
39	مقارنة بين الكفاءة و الفعالية	الجدول(03)
78	مقياس ليكرت الخماسي	الجدول(04)
80	معامل ثبات وصدق الاستبانة	الجدول(05)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	الجدول(06)
85	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول(07)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة	الجدول(08)
89-87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المستشفى الجامعي	الجدول(09)
92	Récapitulatif des modèles(فرضية رئيسية)	الجدول(10)
92	ANOVA(فرضية رئيسية)	الجدول(11)
92	Coefficients(فرضية رئيسية)	الجدول(12)
93	Récapitulatif des modèles(الفرضية الفرعية1)	الجدول(13)
93	ANOVA(الفرضية الفرعية1)	الجدول(14)
94	Coefficients(الفرضية الفرعية1)	الجدول(15)
95	Récapitulatif des modèles(الفرضية الفرعية2)	الجدول(16)
95	ANOVA(الفرضية الفرعية2)	الجدول(17)
95	Coefficients(الفرضية الفرعية2)	الجدول(18)
97	Récapitulatif des modèles(الفرضية الفرعية3)	الجدول(19)
97	ANOVA(الفرضية الفرعية3)	الجدول(20)
97	Coefficients(الفرضية الفرعية3)	الجدول(21)
99	Récapitulatif des modèles(الفرضية الفرعية4)	الجدول(22)
99	ANOVA(الفرضية الفرعية4)	الجدول(23)
99	Coefficients(الفرضية الفرعية4)	الجدول(24)

(02)

الوظيفة		
دكتور في جامعة محمد خيضر بسكرة	محمد قريشي	1
أستاذ مساعد أ في جامعة محمد خيضر بسكرة		2
دكتور في جامعة محمد خيضر بسكرة	غضبان حسام الدين	3
أستاذ مساعد أ في جامعة محمد خيضر بسكرة	بن صوشة رياض	4
أستاذة مساعدة أ في جامعة محمد خيضر بسكرة	مهني	5

مقدمة

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة تتميز بالتعقيد والغموض وعدم الوضوح , نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث فيها ، مما وجب عليها الاستمرار في توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها , لذا وجد المسيرون أنفسهم أمام ضرورة البحث الحثيث والمستمر في سبل تطوير وتمييز أداء المؤسسة، وقد جاءت العديد من الدراسات في هذا المجال التي اهتمت بالإنتاج وسبل وفرته، واهتموا بالمحاسبة على اعتبار أن التحكم في التكاليف عنصر هام في تحقيق الربح وبالتالي التفوق، ثم اهتموا بالتسويق ودراسة المستهلك والسوق....وأخيرا اهدت الدراسات إلى أهم عنصر من عناصر النجاح وهو المورد البشري باعتباره أساس التحكم في جميع العناصر السابقة الذكر، فبدأ الاهتمام بدراسته من جميع الجوانب بما في ذلك أهمية التفكير ودوره. إضافة إلى ذلك ظهر الاهتمام بالنظرة الإستراتيجية الواسعة والشاملة لأن البقاء لوحده لا يكفي في ظل البيئة الحالية والمنافسة الشرسة بل يجب البحث عن سبل البقاء والتميز أي البقاء في القمة.

وقد تباينت وتعددت آراء العلماء في تحديد مفهوم التفكير وفي كيفية حدوثه، فالتفكير لا ينفصل عن الذكاء والإبداع بل هذه الفعاليات هي قدرات متداخلة، وبالتالي فقد يفسر احدهما بالآخر. والتفكير أمر مألوف لدى الناس يمارسه الكثير منهم ومع ذلك فهو من أكثر المفاهيم وأشدّها استعصاء على التعريف.

ومازال التفكير الاستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي علم الإدارة الإستراتيجية , ومرد ذلك الحداثة النسبية في دراسة أبعاده على الرغم من أن الفكر الإستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ولادة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه إحدى المكونات التي تجذب عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه.

أولاً: إشكالية البحث

حدد التفكير الإستراتيجي - كعملية ضمن منظور تحديات العولمة- على انه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي , وهناك من يعتقد أن تفكير الإدارة استراتيجيا ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإطاحة بنطاقه والتطورات التي جعلت منها ميدانا حرجا , فهو يهدئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها ,وعلى العموم فقد أكدت العديد من الدراسات في هذا المجال أهمية الإدارة الإستراتيجية في نجاح المؤسسة والنهوض بأدائها , إلا أننا ومن خلال دراستنا هذه سنحاول التركيز على اثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، معتمدين في تحديد أبعاد هذا الأخير على مضمون بطاقة الأداء المتوازن، وارتأينا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ماهو أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ﴿ هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على في الأداء المالي مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة؟
- ﴿ هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على العمليات الداخلية في مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة ؟
- ﴿ هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على التعلم والنمو مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة ؟
- ﴿ هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على زبائن مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة؟

ثانيا: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإستراتيجية نفسها ، باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المؤسسة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة الأداء، وكذا من أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره من أسس بناء الإستراتيجية ومنبرها ما من منابر الإدارة الإستراتيجية، لذا أصبح محط اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، ولأن أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تسعى دوما للبقاء وتحقيق التميز وجب عليها أن لا تكتفي

بالأداء الحالي لها بل أن تبحث بصورة دؤوبة على مختلف المتغيرات التي تؤثر فيها والعمل على استغلال كل ما من شأنه النهوض بهذا الأداء ، ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها إلى تبيان أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

ثالثا: أهداف البحث

1. إعطاء تصور واضح لمفهوم التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
2. تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
3. التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي في المستشفى محل الدراسة وأثر ذلك على الأداء.
4. تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

رابعا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0,05

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- ﴿ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الأداء المالي في المستشفى محل الدراسة.
- ﴿ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على العمليات الداخلية في المستشفى محل الدراسة.
- ﴿ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على التعلم والنمو في المستشفى محل الدراسة.
- ﴿ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على زبائن المستشفى محل الدراسة.

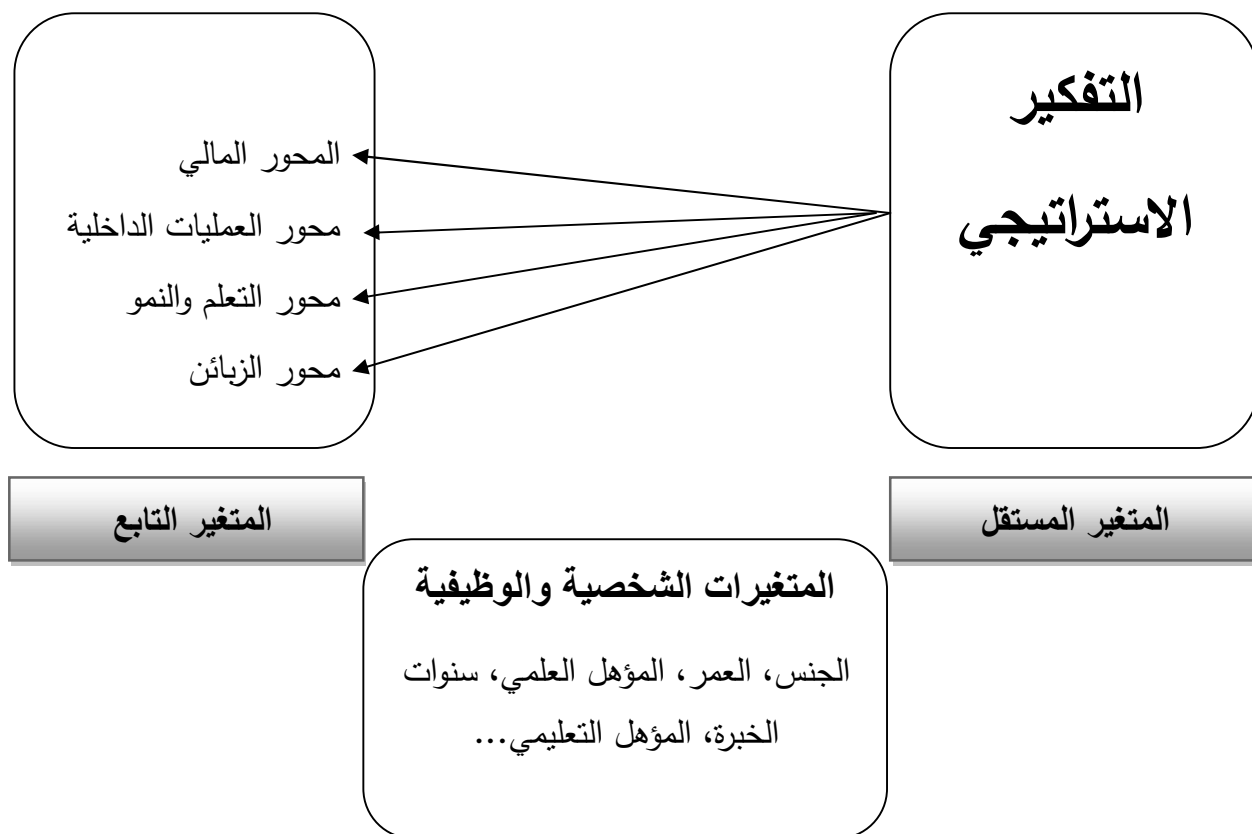
خامسا: نموذج البحث

1- متغيرات البحث

المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

2- النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

التفكير الاستراتيجي: هو طريقة خاصة للتفكير، تهتم بمعالجة الأفكار بصورة جديدة ومبتكرة وبطريقة شاملة ومتكاملة من أجل الوصول إلى الصورة المستقبلية للمؤسسة، وتكوين منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

- أداء المؤسسة:** أنه قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات (القصيرة، المتوسطة والطويلة)، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
- **المحور المالي:** يشير إلى النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها، كما يأخذ هذا البعد تكلفة تقديم الخدمة بعين الاعتبار...
- **محور العاملين:** يشير هذا المحور إلى منح الاهتمام الكافي بالعاملين من جميع النواحي، مثل التحفيز المادي والمعنوي والتدريب والتعليم المستمرين، فتوفير الأجواء المناسبة للعاملين من جميع النواحي يمكنهم من انجاز مهامهم على أفضل وجه...
- **محور العمليات الداخلية:** يشير إلى مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، فالتقويم المستمر لهذه العمليات يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات....
- **محور الزبائن:** يهتم بالمسائل المتعلقة بالزبائن ومتلقي الخدمة مثل معرفة مدى رضاهم، قدرتهم على الوصول إلى المنتجات والخدمات.....

سادسا: حدود البحث

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- ﴿ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة.
- ﴿ **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2015/2014.
- ﴿ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي (كمتغير مستقل)، والأداء المؤسسي (كمتغير تابع).
- ﴿ **الحدود البشرية:** الإداريين والأطباء والمرضى بالمستشفى.

سابعاً: هيكل البحث

تم معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم التفكير الاستراتيجي مبرزين مختلف تعاريفه، نماذجه...، أما الفصل الثاني فيناقش الاداء المؤسسي مبرزين مختلف تعاريفه وأبعاده وبالنسبة للفصل الثالث فنحاول تبيان واقع التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء إبراز العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واداء المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية.

ثامناً: منهج البحث

اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً، مؤسسة،... الخ، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، كذلك فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1- نجوى بنت مفوز مفيز الفواز: متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط

التفكير الاستراتيجي(الانماط،الممارسات،المعوقات)لدى مديريات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة

(2007-2008)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام الحكومية لا نماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظرهن
- ✓ تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الحكومية لمراحل التفكير الاستراتيجي من وجهة نظرهن
- ✓ وجود معوقات البيئة الخارجية للتفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن.
- ✓ وجود معوقات شخصية بدرجة ضعيفة أثناء قيامهن بممارسة مهامهن الإدارية .

2- تيمجفدين . عمر بعنوان دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية

-دراسة حالة مؤسسة كوندور) برج بوغريج"- (، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية) غير منشورة
تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (2013)
وهدفت الدراسة إلى:

- ✓ توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسس محل الدراسة.
- ✓ إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.
- ✓ تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة با إستراتيجية التنوع

1. محاد . عريوة، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقسم الأداء المستدام

بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية :دراسة مقارنة بين :ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل
بسطيف"،رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)،
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة فرحات عباس بسطيف(2011). هدفت الدراسة إلى:

✓ استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.

✓ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

✓ دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن

لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام.

2. زوبيري صبرينة :مذكرة بعنوان: دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة

حالة) مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية،

من خلال توضيح دور كل من التحليل الاستراتيجي والاختيار والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

في ذلك ، وقد طبقت هذه الدارسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش -بالاعتماد على وجهة

نظر إطارات المؤسسة.

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، ووضعت فرضيات حول الموضوع، ومجموعة من التوصيات

والأفكار المستقبلية، وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

✓ أن للتسيير الإستراتيجي دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

✓ لا يوجد دور للتحليل الإستراتيجية في تحسين الأداء

✓ يوجد دور للاختيار والتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء

✓ يوجد دور للرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

تمهيد

أصبح التفكير الاستراتيجي منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول وخصوصا النامية منها، وذلك لأنه يضم العملية التي يتم بمقتضاها وضع التصور المستقبلي الذي تراه المنظمة مناسبة لها وهذا ما يعرف بالرؤية، لأن عملية التفكير الإستراتيجي تحت المنظمات أن تعمل على استثمار كل طاقتها الداخلية وبشكل منظم، حيث أن أكثر الخطط الإستراتيجية تطبيقا هي تلك التي يشارك في صنعها جميع القادة والموظفين ، ولذلك لابد من نشر الوعي وثقافة التفكير الإستراتيجي في المنظمات خاصة تلك التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

يهتم التفكير الإستراتيجي بتوفير القدرات والمهارات لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالنشاطات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتدور أيضا عملية التفكير الإستراتيجي على إجراء التنبؤات المستقبلية بشكل دقيق.

المبحث الأول: مدخل إلى التفكير الإستراتيجي

التفكير أمر مألوف يمارسه أغلب الناس بصورة فطرية، فالله منح الإنسان العقل وكرمه به من أجل ذلك ، ومع ذلك فهو من أكثر المفاهيم غموضاً، ولعل مرد ذلك إلى أن التفكير لا يقتصر أمره على مجرد فهم الآلية التي يحصل بها، بل هو معقدة متعددة الخطوات، تتداخل فيها عوامل كثيرة تتأثر بها وتؤثر فيها.

المطلب الأول: ماهية التفكير

أولاً: مفهوم التفكير

1- تعريف التفكير:

التفكير مثله مثل باقي أغلب المصطلحات التي تختلف في تحديد مفهومها باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين، ويمكن توضيح مفهوم التفكير من خلال استعراض عدد من المفاهيم التي قدمها المفكرين والممارسين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، حيث:

يعرف التفكير على أنه "عملية استخدام العقل في محاولة لحل بعض المشكلات أو الوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين"¹. ومن هذا التعريف يستشف أن التفكير هو عملية عقلية يقوم بها الفرد من أجل إيجاد الحلول والوصول إلى نتائج مرضية.

كما يعرف بأنه " نشاط يبدأ بمشكلة ويهدف إلى حل تلك المشكلة ، كذلك هو تقييم الحقائق حسب خبرة الفرد في سبيل حل مشكلة ما أو توضيح موقف "² ، ومن خلال هذا التعريف نرى أن التفكير عبارة عن نشاط يسعى من خلال خبرات الأفراد إلى تحليل الحقائق من أجل تقييمها بهدف حل المشاكل أو توضيحها.

ويعرف التفكير أيضاً بأنه " أداء منظم أو غير منظم يقوم به الدماغ وفق آلية عمل محددة بهدف التوصل إلى نتيجة ما "³ يبين هذا التعريف أن عملية التفكير قد تكون بطريقة منظمة وفق مراحل محددة أو غير منظمة من أجل تحقيق هدف ما .

و عرف بعض علماء البيولوجي التفكير بدلالة المعادلات التي يبذلها الكائن الحي عندما يحاول أن يحل ما يواجهه من المشكلات في البيئة أو يتغلب على ما يواجهه من صعاب كي يتمكن من فهم هذه البيئة والسيطرة عليها والتكيف معها⁴

¹ تلا عاصم فائق ، علاقة المعلومات بالتفكير الإستراتيجي السليم، مجلة كلية التربية ، العدد الثامن، جامعة واسط ، 2010بغداد، ص 3

² إدوارد دي يوشو ، ترجمة د. عادل عبد الكريم وآخرون ، ط1، تعاليم التفكير - سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر الرضا للنشر ، سوريا ، 2001 ص 39، 40

³ نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008 ص 167.

⁴ محمد مصطفى جمعة، أثر التفكير الاحتمالي في التنبؤ الإستراتيجي، دراسة سياسية رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية جامعة النهريين 2001 ص

و يعرف أيضا على أنه " سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة هائلة " ¹ وعليه يمكننا تعريف التفكير تعريفا شاملا بأنه عملية ذهنية عالية المستوى، فهو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معا، أي هو كل تدفق من الأفكار تحركه مشكلة تستدعي حلا.

2- أهمية التفكير:

يحتل التفكير مكانة مهمة في حياة الفرد؛ فهو أهم وسيلة يعتمد عليها يستعين بها في إحداث عمليات التوافق والتكيف مع محيطه في حياته اليومية، فالتفكير يحقق ما يلي: ²

✓ التحرر من قيود الزمان والمكان وإعطاء تصور للأحداث، فقد يخطر في الذهن عند التفكير أي شيء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وفي أي مكان أو وقت مما يعطي مجالا أوسع لحل مشكلة أو كشف عن مجهول.

✓ المعالجة بطريقة رمزية لجميع الأشياء البعيدة والغالبة والأشياء والوقائع التي حدثت في الماضي (تفسير إشارات وسلوكيات صادرة من المحيط).

✓ التوقع بالأحداث التي يمكن أن تقع مستقبلا.

3- مهارات التفكير الأساسية: يمثل الجدول التالي أهم مهارات التفكير:

جدول رقم (01): مهارات التفكير الأساسية

مهارات التحديد	تحديد المشكلة	(يسبق هذا الشعور بضرورة بحثها)
----------------	---------------	--------------------------------

¹ يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2011، ص1.

² زيد الهويدي- محمد جهاد جمل، ط1، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2003، ص ص166-167

	صياغة الأهداف	
انتقاء المهم منها	تحديد وجمع المعلومات من مصادرها	
	الملاحظة	
	صياغة الأسئلة	
تخزن في الذاكرة بعيدة المدى، وتسترجع عند اللزوم	الترميز	مهارات التذكر
	الاسترجاع	
	المقارنة	مهارات التنظيم
	التصنيف	
	التركيب	
	التمثيل	
وتتيح هذه المهارات التعرف على الأجزاء وماهيتها وعلاقتها ببعضها البعض.	تحديد النصوص والمكونات	مهارات التخيل
	تحديد العلاقات والأنماط	
	تحديد الأفكار الرئيسية	
	تحديد الأخطاء	
تمهد لتوليد أفكار جديدة.	الاستنتاج	المهارات التوليدية
	التوقع	
	تطوير الفكرة	
جمع الأجزاء تمهيدا للحل أو لصياغة المبدأ	التلخيص	مهارات التكامل
	إعادة البناء (التركيب)	
هذه المهارات مسؤولة عن الحكم عن	تحديد المحكات	مهارات التقييم
منطقية الأفكار الناتجة	التأكد	

المصدر: زيد الهويدي- محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية ، ط1، 2003، ص181 - ص 182 .

أ- مهارات التحديد: وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على :¹

¹ روبرت مارزانو، ترجمة حسين يعقوب نشوان ومحمد خطاب ، أبعاد التفكير، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004، ص167- 232

- ﴿ تحديد المشكلة: أو الموقف المحير وإعطاء الاهتمام لذلك الأمر مهم خاصة عندما تكون مشكلة غير مبينة جيدا ، وقد يتضمن ذلك الإجابة على أسئلة عديدة منها: أين مكان المشكلة؟ ما بعض مظاهرها؟ متى يجب حلها؟ ما الذي جعلها مشكلة؟. الخ.
- ﴿ صياغة الأهداف: أي القدرة على إيجاد توجيه وغرض، والنتائج المتوقع بلوغها.
- ﴿ تحديد المعلومات اللازمة وجمعها: فقد تكون هذه المعلومات مخزنة من قبل أو يجب الحصول عليها من مصادرها.
- ﴿ الملاحظة: ملاحظة والعناصر التي لها علاقة بالمشكلة ليتم بعد ذلك صياغة الأسئلة.
- ﴿ صياغة الأسئلة الجيدة: وطرحها على الآخرين والتي توجه الاهتمام نحو المعلومات الهامة.
- ب- **مهارات التذكر:** هي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:
- ﴿ الترميز: القدرة على ربط أجزاء صغيرة من المعلومات مع بعضها لتخزينها في الذاكرة للمدى البعيد.
- ﴿ الاسترجاع: أي استحضار المعلومات المخزنة عند الضرورة وفك ترميزها.
- ج- **مهارات التنظيم:** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:
- ﴿ المقارنة: تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المعلومات واختيار أفضلها وأنسبها لحل المشكلة.
- ﴿ التصنيف: جمع المعلومات على أساس خصائصها.
- ﴿ التركيب: يتعلق أساسا بالتصنيف، حيث يتم فيه ترتيب الخصائص طبقا لمعيار معين.
- ﴿ التمثيل: بتغيير شكل المعلومات ليظهر العلاقات الهامة بين العناصر المحددة أي تغيير المعلومات من شكلها الأصلي إلى بيانات، جداول. . . ، والتي تساعد المطلع عليها على فهم العلاقات بينها، مثلا بالنسبة لأرقام توضح أرباح مؤسسة لفترة زمنية معينة يتم تمثيلها بيانيا.
- د- **مهارات التحليل:** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:
- ﴿ تحديد النصوص والإمكانيات: توضيح الأجزاء التي تكون معا الكل، تساعد في التركيز على التفاصيل أي التطرق إلى المكونات الدقيقة مثلا الأرباح يتم تحديد الأجزاء وهي كمية المبيعات السعر، التكلفة. . . . الخ.
- ﴿ تحديد العلاقات والأنماط: بعد تحديد الأجزاء يتم تحديد العلاقات الداخلية بين هذه المكونات، مثلا كلما زاد السعر تنخفض كمية المبيعات، أو كلما زادت التكلفة يزيد السعر.
- ﴿ تحديد الأفكار الرئيسية: حالة خاصة للتعرف على الأنماط والعلاقات.
- ﴿ تحديد الأخطاء: اكتشاف الأخطاء.

هـ - **المهارات التوليدية:** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:

﴿ الاستنتاج: يتم فيه التفسير والاستنباط بناء على المعلومات التي تم تحليلها.

﴿ التوقع: توليد صورا عقلية تربط المعرفة الحالية بالسابقة، وتتوقع أخرى مستقبلية، أي الاعتماد على معلومات ومعطيات متوفرة حاليا من أجل التوقع بأحداث تحدث في المستقبل.

﴿ تطوير فكرة: أي دراستها وتطويرها (بعد نشوئها أثناء التحليل).

و- **مهارات التكامل:** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:

﴿ التلخيص: القدرة على ضم المعلومات بكفاءة بعد حذف غير مهم.

﴿ إعادة البناء (التركيب): عملية تغيير البنى المعرفية من أجل دمج المعلومات الجديدة (التي تم تغيير شكلها).

ز- **مهارات التقييم:** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:

﴿ تحديد المحكات: إرساء قواعد ومقاييس للحكم على قيمة الأفكار ومنطقها (تكون من الثقافة، الخبرة، التعلم...).

﴿ التأكد: أي الحكم على منطقية الأفكار وفعاليتها.

ثانيا: مراحل التفكير¹

برغم اختلاف العلماء في تحديد عدد المراحل وتسمية التي يمر بها التفكير , إلا أنه يمكن إرجاعها إلى أربع مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة الاعتراف بالمشكلة وفهمها :

ويقصد بها الاعتراف بوجود المشكلة ويبدأ هذا الاعتراف من خلال شعور الفرد بنوع من التحدي لمواجهة الوضع المشكل، كما يشعر بنوع من الصعوبة التي قد تتجاوز قدراته أو مهاراته أو معارفه السابقة، الأمر الذي يولد لديه النزوع إلى البحث عن الحل.

إن الشعور بالمشكلة والاعتراف بوجودها ليسا كافيين في هذه المرحلة، بل لا بد من فهمها فهما كاملا ليتسنى البحث عن حل لها، ويتوافر هذا الفهم من خلال التعرف على أبعادها المختلفة العلاقية والغير علاقية، وهذا يتطلب جمع المعلومات الضرورية ذات الصلة بها.

2- مرحلة توليد الأفكار وتكوين الفرضيات :

¹ طيبي سهام، أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة اضطراب الضغوط التالية للصدمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم

علم نفس وعلوم التربية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005، ص ص40-41.

يقوم الفرد بتوليد الأفكار العلاقية وغير العلاقية، بحثا عن أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، وتتطلب هذه المرحلة نوعا من التفكير المنطلق أو الإبتكاري، إذ أن كل من التفكير وأسلوب حل المشكلات يتضمنان جانبا من الإبداع، وأن كل منهما يمكن أن يقود الفرد إلى تفكير منفتح على العديد من الأفكار الغير متوقعة.

3- مرحلة اتخاذ القرار بالفرضية المناسبة:

يستخدم الفرد في هذه المرحلة عدد من الإستراتيجيات في معالجة الفرضيات التي توافرت لديه في المرحلة السابقة، لاتخاذ القرار بالفرضية المناسبة للحل، فهو يقوم بعمليات مقارنة بين الفرضيات، متناولا علاقة كل منها بالحل المنشود.

4- مرحلة اختبار الفرضية وتقويمها :

في هذه المرحلة يتم اختبار صحة الفرضية المنتقاة (الحل المختار)، وذلك بتطبيقها على الوضع المشكل، لتحقيقها الحل المرغوب فيه.

ثالثا: مميزات التفكير¹

يتميز التفكير بأنه:

- ✓ عملية عقلية تتميز بالتعقيد والأهمية، ويشمل كل أنواع النشاط العقلي أو السلوك المعرفي.
- ✓ التفكير أمر تطوري، وبمثل ما يزداد نمو الأفراد وبمرورهم في مراحل النضج المختلفة، كذلك يحدث للتفكير حيث ينمو ويزداد وينضج باكتساب الأفراد مختلف الخبرات.
- ✓ لا يكون التفكير جزئيا، وإنما يتطلب أخذ كل معطيات الموقف بعين الاعتبار، أي أنه شامل وهذا يقتضي بدوره الوعي بالقضايا المتاحة وتحديد الأهداف من التفكير.
- كما حددت مميزات التفكير من قبل آخرون بما يلي:²
- ✓ التفكير سلوك هادف فهو لا يحدث في فراغ أو بلا هدف، وإنما يحدث في مواقف معينة ويهدف لمعالجة هذا الموقف.
- ✓ التفكير سلوك تطوري يتغير كما ونوعا تبعا لنمو الفرد وتراكم خبراته.
- ✓ التفكير مفهوم نسبي فلا يعقل لفرد ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير أو أن يحقق ويمارس جميع أنواع التفكير.
- ✓ يتشكل التفكير من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير فترة التفكير، والموقف أو الخبرة.

¹ طبي سهام، مرجع سابق ص 49- ص 91

² السيد محمد أبو الهاشم، الخصائص السيكومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية ستير ينبرج لدى طلاب الجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2004، ص 2- 3 .

✓ يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، منطقية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصيتها.

المطلب الثاني: أنواع التفكير

يصنف التفكير إلى نوعين رئيسيين هما: ¹

﴿ التفكير السلبي: ويكون هذا النوع من التفكير اقرب إلى الخيال من خلال التصورات العابرة وأحلام اليقظة والقصص التصويرية والخيالية والحوادث غير الحقيقة التي تحضر في الذهن دون قصد موضوعي.

﴿ التفكير الإيجابي: هو عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية والنفسية والاجتماعية التي يقوم بها الفرد من فهم واستيعاب ومحاكمة واستدلال، وتذكر واسترجاع، وهي تدور عادة حول موضوع ما، بشكل مترابط ومتناسق ويتسلسل منطقي معقول.

ومن جهة أخرى هناك مداخل عديدة يصنف التفكير من خلالها، نذكر أهمها فيما يلي:

1- تصنيف التفكير من حيث المهارة:

يصنف التفكير من حيث المهارة إلى تفكير ناقد وتفكير إبداعي حيث ينظر الأفراد إلى التفكير الناقد باعتباره تقويماً أساسياً، وإلى التفكير الإبداعي على أساس توليدي، لكن هذين النمطين من التفكير ليسا متناقضين، بل إنهما مكملين لبعضهما، ويعتقد (Paul et Bailin) أن التمييز بينهما أمر مستحيل، لأن جميع أنواع التفكير الجيد تتضمن أمرين: تقويم نوعي وإنتاج يتسم بالجودة². ووفق هذا المدخل يصنف التفكير إلى نوعين، هما:

﴿ التفكير الإبداعي (الإبتكاري): والذي يعرف بأنه:

" نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"³.

﴿ التفكير الناقد: ويعرف بأنه:

المحاولة العقلية الدؤوبة من جانب الفرد لاختبار الحقائق والآراء في ضوء مجموعة من المبادئ العقلية والمنطقية، وذلك لمعرفة الأدلة والتعرف على القرائن دون القفز إلى النتائج، وهذا يتطلب العرف على طرق

¹ زياد بركات، التفكير الإيجابي والسلبي لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية في ضوء بعض المتغيرات، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006 ص 7.

² روبرت مارزانو، ترجمة حسين يعقوب نشوان ومحمد خطاب، مرجع سابق، ص 48.

³ سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2001، ص 212.

البحث المنطقي التي تساعد في تحقيق قيمة مختلفة الأدلة من أجل الوصول إلى نتائج سليمة، واختبار صدق تلك النتائج وتقييم المناقشات بطريقة موضوعية خالصة¹.

وقد أورد بعض الباحثين في وصف الشخص الذي يفكر تفكيراً ناقداً عدة خصائص وسلوكيات بارزة نذكر منها²:

- ✓ التمييز بين الحقيقة والرأي والادعاء.
- ✓ التمييز بين المعلومات الضرورية والغير ضرورية.
- ✓ استنباط واستخلاص المعلومات.
- ✓ القدرة على بناء التوقعات.
- ✓ متفتح على الأفكار الجديدة.
- ✓ لا يجادل في أمر لا يعرفه.
- ✓ يحاول فصل التفكير العاطفي عن التفكير المنطقي.

2- تصنيف التفكير من حيث الفعالية:

﴿التفكير الفعال﴾: هو التفكير الذي تتبع فيه المنهجية السليمة، وتستخدم فيه أفضل المعلومات المتاحة من حيث دقتها وكفايتها، وتحدد فيه المشكلة بكل دقة ووضوح، وأن يحقق الانفتاح على الأفكار الجديدة، ويمتاز بالمرونة في تعديل القرارات عند ظهور معطيات موجبة لذلك، ويتم إصدار القرارات بموضوعية في ضوء الأهداف والوقائع.³

وهذا النوع من التفكير يشبهه بعض الباحثين بالعزف على آلة موسيقية لكونه يتطلب التدريب كأساس لفهم الأساليب من جهة، وتطوير المهارات في استخدامها من جهة أخرى، ويتطلب التفكير الفعال بالإضافة إلى إجادة مهارات التفكير توافر عدد من القدرات أو التوجهات الشخصية التي يمكن تطويرها بالتدريب، وقد أورد عدد من هذه القدرات من طرف (Ennis, Krathwoll, Bloom, Masia) نذكر منها⁴:

- ✓ الميل إلى تحديد الموضوع أو المشكلة بكل وضوح.
- ✓ الحرص على متابعة الإطلاع الجيد على موضوع التفكير.
- ✓ استخدام مصادر موثوقة للمعلومات.
- ✓ البحث عن عدة بدائل وفحصها باهتمام.

¹ زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، مرجع سابق، ص 169 .

² ناديا هابل السرور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3 ، 2002، الأردن ، ص 309 .

³ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 52.

⁴ فتحي عبد الرحمان جروان، تعليم التفكير، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2002، ص 167 .

✓ الانفتاح على الأفكار والمدخلات الجديدة.

﴿ التفكير الغير فعال: هو التفكير الذي لا يتبع فيه منهجية نظمية واضحة ودقيقة، ويبنى على معطيات باطلة أو غير متصلة بالموضوع. وقد أورد الباحثون عددا كبيرا من السلوكات المرتبطة بالتفكير غير الفعال من بينها:

✓ التضليل والعمل على توجيه النقاش بعيدا عن الموضوع الرئيسي.

✓ اللجوء إلى القوة والتهجم الشخصي أو الجماعي بغرض إجهاض فكرة أو رأي.

✓ التردد في اتخاذ القرار المناسب في ضوء الأدلة المتاحة وهذا ما يسمى "القرار من غير قرار".

✓ اللجوء إلى حسم المواقف على طريقة (أبيض - أسود) أو (صح - خطأ) مع إمكانية وجود عدة خيارات.

✓ التبسيط الزائد لمشكلات معقدة.

3- تصنيف التفكير من حيث الأسلوب:

عادة ما يقسم الباحثون أساليب التفكير إلى خمس أنواع، وقد اشتقت هذه الأساليب من كيفية التفكير، وهذه الأنواع هي التي تملي على الفرد كيفية سلوكه في المواقف المختلفة أو هي طريقة التعامل مع المحيط وحل المشكلات، وتلخص هذه الأنواع فيما يلي:¹

﴿ التفكير التركيبي: يقوم صاحب هذا التفكير بتركيب الأشياء والأفكار من خلال الدمج والتكامل، كما يحاول أن يجد الاستنتاجات والطرق التي يمكن أن يضع فيها الأشياء لتنتج فيها تركيبة جديدة ومبتكرة، كما يميل إلى التأمل مثل " ماذا سيحدث لو . . . "، ويعتمد في ذلك على العمليات التأملية التي تنتج الحل الأفضل الذي يمكن إعداده، ويحاول كذلك ربط وجهات النظر التي تبدو متعارضة أو متناقضة.

ومن هذا يمكن أن نستخلص أن أصحاب هذا التفكير يميلون إلى:

✓ التغيير والتجديد وبالتالي البحث والنظر في التناقضات والاختلاف والتغير مما يؤدي إلى ربط وجهات النظر التي تبدو متعارضة.

✓ تحدي الصعوبات وتخطيها.

✓ الميل إلى أسلوب التأمل، وبالتالي إنتاج الحل الأمثل في معالجة الأمور.

﴿ التفكير المثالي: يركز هذا النوع من التفكير على المستقبل والأهداف، ويستند على عمليتي التفتح والتقبل العقليتين، ويركز أصحاب هذا التفكير على:

✓ وضع معايير مرتفعة لتحقيق ما يههم ويفيدهم شخصيا واجتماعيا.

¹ زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، مرجع سابق، ص 193-195.

- ✓ التركيز على القيم أكثر من التركيز على الحقائق.
- ✓ إدراك الاختلاف بين الأشياء والتركيز على إمكانية التوفيق بين هذه الأشياء المختلفة.
- ✓ اعتماد الحدس أكثر من اعتمادهم على المنطق العقلي الرياضي.
- ﴿ التفكير العملي: يتصف صاحب هذا التفكير بحرصه على التحقق مما هو صحيح أو خاطئ باستخدام الخبرة الشخصية المباشرة، وكذا تناوله للمشكلات بشكل تدريجي، وهو إجرائي ويبحث عن الحلول العملية السريعة مع اهتمامه بإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء مستعينا بما هو متاح أمامه.
- ﴿ التفكير التحليلي: يهتم أصحاب هذا التفكير بالتفاصيل في حلهم للمشكلات التي يواجهونها، ويعتمدون في التعامل معها على طريقة منطقية أو منهجية، ويتخذون قراراتهم حول حل المشكلات بالاعتماد على أكبر عدد من المعلومات.
- يرى أصحاب هذا التفكير أنهم عمليين، إلا أنهم مع اهتمامهم القليل بالحقائق يميلون كثيرا إلى الحكم على الأشياء في إطار عام، وذلك لأنهم لا يهتمون كثيرا بالواقع بل يقومون بالتحليل اعتمادا على معلومات نظرية تتعلق بما من المفروض أن يقع كما يميل أصحاب هذا التفكير إلى:
- ✓ تفضيل الاستقرار والقابلية للتوقع العقلانية.
- ✓ الاعتماد على المعطيات الموضوعية والجانب الإجرائي والطريقة المثلى في حل المشكلات.
- ✓ الاهتمام بالتخطيط والاعتماد على البحث والمحاولة بأفضل طريقة للتعرف على ما يمكن أن يحدث مستقبلا.
- ﴿ التفكير الواقعي: يختلف هذا الأسلوب من التفكير عن العملي في الفروض والقيم والأساليب المستعملة، مع تشابهها في عملية تمثيل المعلومات كما له علاقة بالتفكير التحليلي، فكلاهما واقعي في اتجاههما لاستعمال الدقة والموضوعية، غير أنهما يختلفان في طريقة الاستدلال ففي الوقت الذي يستعمل فيه التحليلي الاستنباط نجد الواقعي يستعمل الاستقراء.
- ويميل أصحاب هذا التفكير إلى:
- ✓ الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الاستنتاجات.
- ✓ اعتماد مبدأ " ما تراه هو ما تحصل عليه".
- ✓ الاعتماد على العملية التصحيحية؛ أي العملية العقلية المستعملة في مواجهة مشكلة خاطئة هي محاولة تصحيحها والوصول إلى حلها.
- ✓ الاعتماد على انجاز الأعمال بثبات وبدقة.

4- تصنيف التفكير باعتماد نموذج القبعات الست

"إن تغيير مفاهيم وسياسات المؤسسة من السهولة كتغيير الشخص لقبعته، والأسلوب الذي تفكر به يحدد مسارنا في المستقبل"¹

و بما أن العقول بين الناس واحدة ولكنها مختلفة ومتباينة من حيث أسلوب التفكير الذي يميز كل فرد عن الآخر، فإن كل فرد يرسم مسار مستقبل يختلف عن مسار غيره. وفي هذا الإطار صنف (ادوارد دي بونو) ستة أساليب للتفكير يعكس كل أسلوب لون معين لقبعة يرتديها الشخص . و نموذج القبعات الست هو أحد برامج تعليم التفكير الحديثة وضعه (De Bono)، وكان الهدف الأساسي منه توضيح وتبسيط التفكير، وذلك حتى تزداد فعاليته، فالشخص من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير وبالتعامل مع شيء واحد في وقت واحد، والهدف الآخر لهذا البرنامج هو السماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره أو بالأحرى الانتقال من نمط للآخر.²

في حين يرى البعض أنه " يعتبر من أهم أساليب تنظيم طريقة التفكير وتحسينه، والمقصود فيه ليس قبعات حقيقية ولكنها رمز لطريقة في التفكير. وهذا الأسلوب يعطي الشخص في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا وناجحا في المواقف العملية والشخصية، حيث يعطي الفرصة لتوجيه شخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم التحول إلى طريقة أخرى، مما يجعله يفكر دون حواجز أو خوف من تبني نوع من التفكير دون آخر"³. و حقيقة الأمر أن عقول الناس متفاوتة، وأن لكل شخص عقل مميز عن غيره، والصحيح أن العقول واحدة بين الناس، ولكن الاختلاف والتباين يكون في نمط التفكير وأسلوب معالجة المشكلات، فلو قسمنا الناس إلى 6 فئات أو أنواع حسب نمط التفكير وجعلنا لكل نمط قبعة ملونة كي تميزه، فستكون لدينا ست فئات، وأبرز صفات هذه الفئات هي:

﴿ الشخص الذي يرتدي القبعة البيضاء (الشخص الحيادي):

هو الشخص الذي يعتمد تفكيره على المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء، أي يبدأ الفرد بطلب المعلومات والحقائق أو لا ثم ينتقل إلى النتائج. ومن أهم صفات مرتدي القبعة البيضاء:

- ✓ يجب إجابات مباشرة ومحددة على الأسئلة .
- ✓ ينصت جيدا، ومتجرد من العواطف.

¹ صلاح صالح معمار، ورشة عمل حول قبعات التفكير الست.

² ناديا هابل السورور، مرجع سابق، ص 292 .

³ من الانترنت، www.jeddahehedu.gov.sa/mouhubin/books/kobaat-asetah.htm

- ✓ يهتم بالوقائع والأرقام والإحصائيات.
- ✓ يمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها.
- ✎ الشخص الذي يرتدي القبعة السوداء (الشخص السلبي):
هو الشخص الذي يكون حكمه سلبي على الأمور، وأهم صفاته:
✓ التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح .
✓ دائم النقد للآراء.
- ✓ يركز على العواطف والتجارب الفاشلة ويكون أسيرا لها.
- ✓ يستعمل المنطق الصحيح وأحيانا غير الصحيح في انتقاداته.
- ✎ الشخص الذي يرتدي القبعة الصفراء (الشخص الإيجابي):
وهو الشخص الذي يبحث دائما عن الجوانب النافعة لأي مسألة، وفي ظل هذه القبعة يكون الافتراض أن الفكرة ستنجح ولكن السؤال هو بماذا سوف تنجح الفكرة؟، وأهم صفات صاحب هذا التفكير:
✓ متفائل وإيجابي ومستعد للتجريب.
✓ يركز على احتمالات النجاح ويقلل احتمالات الفشل.
✓ لا يستعمل المشاعر والانفعالات بل يستعمل المنطق بصورة إيجابية.
✓ يهتم بالفرص المتاحة ويحرص على استغلالها .
- ✎ الشخص الذي يرتدي القبعة الحمراء (الشخص العاطفي):
التفكير بالقبعة الحمراء يمارسه الفرد اعتمادا على انفعالاته، مشاعره، حدسه فهو يجعل مشاعره وأحاسيسه أمرا مقبولا ومشروعا. وأهم صفات صاحب تفكير القبعة الحمراء ما يلي:
✓ دائما يظهر أحاسيسه وانفعالاته بسبب وبدون سبب.
✓ يهتم بالمشاعر حتى لو لم تدعم بالحقائق والمعلومات.
✓ يميل للجانب الإنساني أو العاطفي وآرائه وتفكيره يكون على أساس عاطفي وليس منطقي.
✓ وقد لا يدري من يدري من يرتدي القبعة الحمراء أنه يرتديها، لطغيان ميله العاطفي.
- ✎ الشخص الذي يرتدي القبعة الزرقاء (الشخص المنتظم):
التفكير بالقبعة الزرقاء يوضح الهدف ويأمر كل واحد بأن يحاول تقديم ما عنده ويعلم كل واحد كم اقترب من الهدف المطلوب، وأهم صفات صاحب القبعة الزرقاء أنه:
✓ يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق.

- ✓ يتميز بالمسؤولية والإدارة في أغلب الأمور.
- ✓ يتقبل جميع الآراء ويحللها ثم يفتتح بها.
- ✓ يستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم ويميزهم - فهو يفكر في التفكير -

﴿ الشخص الذي يرتدي القبعة الخضراء (الشخص الإبداعي):

- القبعة الخضراء هي قبعة الابتكار والإبداع، فالتفكير هنا يشمل الاقتراحات والبدائل والحرص على كل ما هو جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم . وأهم صفاته:
- ✓ الحرص على كل ما هو جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم.
 - ✓ مستعد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة.
 - ✓ دائما يسعى للتطور والعمل على التغيير.
 - ✓ يستعمل وسائل وعبارات إبداعية مثل (ماذا، لو، هل، كيف، ربما).
 - ✓ يعطي من الوقت والجهد الكثير للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.

5- من جهة أخرى هناك من يصنف التفكير إلى: ¹

- ﴿ التفكير الحدسي: حيث يقود هذا التفكير إلى الحل دون خطوات محددة.
- ﴿ التفكير المنظم: حيث يقود التفكير المنظم إلى الحل عبر خطوات ومراحل محددة متتالية ومخططة مع الأخذ في الحسبان مسائل تنظيم العمل إلى جانب عنصر التخطيط الدقيق.
- ﴿ التفكير الإستراتيجي: هو الذي يعني بمراحل وخطوات الحل، وأفضل الخطوات التي تقود إلى الحل، وتوفير البدائل التي يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وسيتم التطرق إليه بنوع من التفصيل لاحقا.

المبحث الثاني: ماهية التفكير الإستراتيجي

حظي موضوع التفكير الإستراتيجي باهتمام كبير من قبل صانعي القرار بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة إذ تركزت جهود الباحثين والمهتمين في مواجهة التحديات التي تواجهها هذه المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الإستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية. وقبل التطرق إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي تجدر

¹ نايفة قطامين وآخرون، مرجع سابق ص 139 - ص 140

الإشارة إلى أنه مصطلح مركب من كلمتين؛ الأولى هي التفكير (وقد سبق الإشارة إليه وتعريفه)، والثانية الاستراتيجية؛ وهذا الأخير صفة مشتقة من كلمة إستراتيجية، والتي تعود جذورها إلى الأصل الإغريقي؛ وتعني علم الجنرال، كما تعني " فن قيادة الحرب " عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً، بل وأصبحت اليوم تحتل المواقع الأولى من حيث الأهمية، وخاصة بعد دخولها المنهجي في إدارة منظمات الأعمال¹.

وعرفت الإستراتيجية أيضاً بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها"².

أما (Alfred Chadler) فعرفها بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"³.

وبالتالي فإن الإستراتيجية هي وضع خطط طويلة الأجل، وتقسيمها إلى أهداف وغايات أساسية، والعمل على وضع خطط عمل لتنفيذها، وتخصيص الموارد الضرورية لذلك.

أولاً: مفهوم التفكير الإستراتيجي

يعرف التفكير الإستراتيجي على أنه عبارة عن " الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة لمستقبل المنظمة ويعمل على زيادة المهارات الفكرية لدى المفكرين الإستراتيجيين للمساهمة في الخروج من عبء التقليد إلى التجديد"⁴. والتفكير الاستراتيجي هنا عبارة عن عملية اكتشاف الجديد من أجل الوصول إلى الصورة المستقبلية للمؤسسة، وهو يساهم في زيادة مهارات الأفراد المفكرين وهذا يسمح بالتغيير من أسلوب التقليد إلى أسلوب التجديد.

وقد عرف أيضاً بأنه " مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من تقنية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة"⁵

¹ ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً- دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان (الأردن)، 2004، ص 19 .

² غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي ، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص15.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر) ، 2001، ص8.

⁴ علي كاظم حسين الشريفي، التفكير الإستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، دراسة إستطلاعية، المعهد التقني كربلاء، بدون تاريخ ص 316

⁵ محمد بن علي بن فايز الشهري، واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومة والأهلية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 44.

ويعرف التفكير الإستراتيجي أيضا بأنه " أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة، ويتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنواذ والبوستر الإستراتيجي، لضمان بقاء المؤسسة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا أو مستقبلا"¹

كما عرف على أنه " الطريق الإبتكاري في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة "²

كما يرى آخرون أن التفكير الإستراتيجي هو " قناة فكرية تثبت وتستقبل صورا و أفكارا تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقا بالموضوع"³

مما سبق نستنتج أن التفكير الإستراتيجي هو طريقة خاصة للتفكير، تهتم بمعالجة الأفكار بصورة جديدة ومبتكرة وبطريقة شاملة ومتكاملة من أجل الوصول إلى الصورة المستقبلية للمؤسسة، وتكوين منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. وعليه فإن متطلبات التفكير الإستراتيجي تتمثل في:⁴

- ✓ قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- ✓ توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

ثانيا: أهمية التفكير الإستراتيجي

يمكن تحديد أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال التطرق إلى أهم المزايا المحققة من خلاله، والمتمثلة في النقاط التالية:⁵

- ✓ يعتبر التفكير الاستراتيجي أداة لصناعة المستقبل؛ حيث يساعد المدراء في اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل من خلال امتلاكهم للقدرات القيادية .

¹ نهال شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013، ص 22

² محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر، 2008 ، ص 31.

³ نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص 23

⁴ محمد بن علي بن فايز الشهري، مرجع سابق، ص 45

⁵ بيداء ستار البياتي وايسل حمدي، أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في عوامل الإختيار الإستراتيجي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 2، العراق، 2009، ص 27.

✓ يعتبر التفكير الاستراتيجي نمطا فكريا يسهم في تحقيق التلازم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة؛ والمحققة من خلال تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والعالمية .

✓ يعتبر التفكير الاستراتيجي عنصرا مهما في التفكير على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته، إمكانيته الشخصية، والمصادر الخارجية).

✓ تتطلب عملية التفكير الإستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية، تستند إلى النظرية المعرفية لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.

✓ ممارسة التفكير الإستراتيجي تشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة .¹

ثالثا: الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي²

يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تحدد متطلبات وكيفية اكتسابه وتطبيقه، ويقدر التعرف على هذه الخصائص، بقدر ما تزيد إمكانية المؤسسة على بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أفرادها. ويمكن تحديد اهم هذه الخصائص فيما يلي:

﴿ التفكير الإستراتيجي يستند على الاستمرارية والتواصل:

فمن الخصائص الهامة الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي لممارسة العملية الإستراتيجية انه يتسم بالاستمرارية والتواصل؛ أي أنه بمثابة عملية مستمرة لا تتوقف، بالإضافة إلى انه عملية متصلة تربط بين المستقبل وما مضى في فترات سابقة.

﴿ التفكير الإستراتيجي لا يمكن تفعيله استنادا لتصورات أو أهداف أو مسارات تم تأسيسها على ظواهر لم تدرك المؤسسة حقيقتها.

¹ محمد بن علي بن فايز الشهري، مرجع سابق، ص 45

² مصطفى محمود أبو بكر، وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 186 -187.

من الخطأ، ومن الخطورة أيضاً، أن يتم وضع تصورات ورؤيا قائمة على ظواهر المواقف والأحداث دون أن تقف إدارة المؤسسة بوعي على حقيقة هذه المواقف والأحداث، ودون أن يكون لديها أدراك صحيح لمحددات هذه المواقف والأحداث ودلالاتها واتجاهاتها.

﴿ التفكير الإستراتيجي يمنع مسببات حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط والتفاعل بين الجانب العلمي والمهني وجانب الممارسة العملية الواقعية:

يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بخاصية الربط والدمج المتواصل بين بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره من جانب، وبناء تنمية المهارات والقدرات المهنية من خلال الممارسة العلمية من جانب آخر، على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز.

﴿ التفكير الإستراتيجي يتسم بتحقيق التوازن والانسجام بين المنظور البعيد والرؤية قصيرة المدى:

يستند منهج التفكير الإستراتيجي على النظرة الكلية المترابطة، ومن ثم التأكيد من وضوح الرؤية القائمة على وضوح العلاقة بين المحاور الثلاث التالية:

- 1- المسار التاريخي السابق ، وتفهم واستيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منها، وتحديد تأثيرها على صياغة الأهداف واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.
- 2- الوضع القائم للمؤسسة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف، وفرص وقيود أو تهديدات.
- 3- الأهداف والغايات التي تستهدف المؤسسة تحقيقها، والمسارات الإستراتيجية للتحرك من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم تجاه الأهداف والغايات المستهدفة.

﴿ التفكير الإستراتيجي يمكن المؤسسة من أن تضع تصورا للنتائج المحققة من القرارات قبل أن تنفيذ هذه القرارات:

من الممارسات الإدارية الخاطئة، في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة، أن يتم تقييم الأداء يتم بعد وضع الخطط وبعد اتخاذ القرارات، أو التقييم بعد تحقق النتائج، أي إتباع فلسفة التقييم اللاحق، ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء والتصرف وغالبا ما يترتب على هذا المنهج مزيدا من الأخطاء المرتبطة بمزيد من الجهد والوقت والتكلفة وقليل من المنافع.

﴿ التفكير الإستراتيجي يساعد على تمكين المؤسسة من تحقيق التوازن :

إن الالتزام بتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي يوفر مقومات تحقيق التوازن بين الرؤية الكلية الإجمالية للموقف والرؤية الشكلية الظاهرية الضيقة للموقف.

﴿ التفكير الإستراتيجي يحمي المؤسسة من أن تتعامل مع بريق الفرص غير الحقيقية:

منهج التفكير الإستراتيجي يحمي المؤسسة من الوقوع في فخ أو مصيدة الفرص الوهمية. وتؤكد الوقائع العلمية، أن الخطأ المشترك بين غالبية المؤسسات التي تتعرض لأزمات عنيفة أدت إلى فشلها، هو الانجراف دون وعي تجاه ما ثبت فيما بعده أنها فرص وهمية سرعان ما تبددت بعد تخصيص الموارد وبذل الجهود وإنفاق المصروفات.

﴿ التفكير الإستراتيجي يسمح برؤية أدق وأشمل حول البيانات والمعلومات المطلوبة، وتوظيفها:

إن التطبيق الفعال لمنهج التفكير الإستراتيجي يعد شرطاً أساسياً لتمكين المؤسسة من تفعيل جهودها لتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة والكاملة المطلوبة من جهة، وينمي قدرتها الذاتية لتعظيم الانتفاع من تلك البيانات والمعلومات بصورة دائمة متواصلة من جهة أخرى.

﴿ التفكير الإستراتيجي يحمي المؤسسة من المشاكل المستقبلية:

يعتمد منهج التفكير الإستراتيجي على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث الهامة والحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المؤسسة ومسارها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحليل هذه الأحداث والمواقف والتعرف على دلالاتها، وتحديد خططها وبرامجها والبدائل والمسارات الإستراتيجية التي تعمل من خلالها، وينتج عن ذلك عن عادة تجنب أسباب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرارها.

﴿ التفكير الإستراتيجي يستند على التصرف مع أبعاد الموقف أو عناصر بيئة القرار باعتبارها كل لا يتجزأ

التفكير الإستراتيجي وتنمية الالتزام بالتطبيق الفعال له لدى أفراد المؤسسة، يتضمن مراجعة فرضية الأهمية النسبية أو الوزن النسبي لمكونات الموقف وعناصر القرار، حيث لم يعد مقبول منهجياً أن هناك عناصر هامة أو أكثر أهمية على إطلاقها، وإن هناك أبعاد أخرى في الموقف هي قليلة الأهمية بطبيعتها.

رابعاً: خصائص المفكر الإستراتيجي

يمكن تحديد أهم خصائص الشخص الذي يمارس التفكير الاستراتيجي فيما يلي¹:

- ✓ القدرة على بناء الغايات لمؤسساتهم.
- ✓ القدرة على استحضار المستقبل والإشراف على أحداثه.
- ✓ القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.

¹ خضر مصباح الطيبي، ط1، الإارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 138-139.

- ✓ الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- ✓ المتابعة المباشرة لما يقع في بيئة الأعمال والمؤسسات العملاقة.
- ✓ التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
- ✓ محبة العلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.
- ✓ الميل للمنافسة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- ✓ المثالية والطموح وإيمانه بقدرات الإنسان على صناعة مستقبل.

المطلب الثاني: أبعاد التفكير الإستراتيجي ومعوقاته

أولاً: أبعاد التفكير الإستراتيجي¹

يتكون التفكير الإستراتيجي حسب بعض الباحثين من أربعة أبعاد أساسية، متمثلة في:

1- الأبعاد الجوهرية:

التفكير الإستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح التي تضمن: استمرار حياة المؤسسة، رفع مستوى معدل النمو السنوي للدخل، تحقيق ميزة تنافسية، دعم قدرتها الأساسية، التفكير في الفرص والتهديدات والتفكير في نقاط القوة ونقاط الضعف.

2- الأبعاد الشمولية: التفكير الإستراتيجي لا بد أن يشمل كل أنشطة المؤسسة، ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، وينتج عن ذلك أن المؤسسة تشمل في تخطيطها الإستراتيجي كل مستويات العمل.

3- الأبعاد المستقبلية: يجب أن يشمل التفكير الاستراتيجي أيضاً النظرة المستقبلية بعيدة المدى، خاصة بعد أن حدث تطور هائل في أساليب وأدوات التوقع الإداري.

4- الأبعاد الإبداعية: التفكير الإستراتيجي ليس تكراراً لما سبق من خطط واستراتيجيات بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلق بالمستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتوقع، وفيه قدر أكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة.

ثانياً: معوقات التفكير الإستراتيجي

من بين الأسباب أو العوائق التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العلمي للتفكير الإستراتيجي مايلي:²

- ✓ عدم صحة التنبؤات والافتراضات؛ حيث أن التفكير الإستراتيجي في التخطيط يقوم على عنصر التنبؤ الذي يعرف على أنه عملية تقدير، وحيث أن المستقبل في علم الله سبحانه وتعالى، وإذ انه لا يستطيع الإنسان

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 85 - ص 87

² محمد بن علي بن فايز الشهري، مرجع سابق، ص 65

بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل من أحداث ، إلا أن هذا لا يعني إعفاء القائد من واجبه في التقدير للمستقبل.

✓ قلة خبرة بعض من قادة المؤسسات في إعداد الخطط الإستراتيجية، لحدثة تطبيقها في المؤسسة، مما يؤدي إلى أن بعض خطط قادة المؤسسات لا تعتمد على أسس إستراتيجية.

✓ عدم دقة البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تساعد قائد المؤسسة في وضع الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل، حيث إن كثير من قادة المؤسسات لا يزالون غير مدركين لأهمية توافر معلومات صحيحة تساعدهم في رسم الخطط.

✓ عدم إشراك العاملين في وضع الخطط مما يجعلهم أقل قبولاً وتنفيذاً لبنودها وعدم إحساسهم بالمسؤولية. وهناك يضيف معوقات أخرى لمنهج التفكير الاستراتيجي¹:

✓ غياب أو عدم ملائمة الرصيد المعرفي المتاح أمام المختصين أو المسؤولين الممارسين للتفكير الاستراتيجي عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها.

✓ عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في المجالات الإستراتيجية.

✓ غياب أو عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

✓ عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي ومع مراحل وخطوات عملية الإستراتيجية، وخطأ التصور بأن منافع هذا المنهج وهذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: أنماط ومراحل وأساليب التفكير الإستراتيجي

المطلب الأول: أنماط التفكير الإستراتيجي

أولاً : أنماط التفكير الاستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي تواجه متخذ القرار، ووفقاً لأساليب اختياره للبدائل الإستراتيجية، وتصنف أنماط التفكير على النحو التالي²:

﴿ **نمط التفكير الشمولي:**

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة ويغلب على تعامل

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية الإسكندرية 2008، ص ص195-200.

² محمد بن علي بن فايز الشهري، مرجع سابق، ص ص53-56.

القائد الاستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

﴿ نمط التفكير التجريدي: ﴾

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد؛ وأشار كل من (Hamal & Prahalad) إلى أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

ويقترَب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، أي التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

﴿ نمط التفكير التشخيصي: ﴾ ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها.

﴿ نمط التفكير التخطيطي: ﴾

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

ثانياً: مراحل التفكير الاستراتيجي

تتلخص عملية التفكير في أربعة مراحل هي: تحديد الرؤية الإستراتيجية، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، تحديد الخيارات الإستراتيجية ومرحلة التطبيق.

1- **تحديد الرؤية الاستراتيجية:** تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحت الخطة للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، فهي لا تبدو حقيقية الآن، لكن ستصبح حقيقة في المستقبل".¹

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.²

وفي هذا السياق يشير (Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:³

- ✓ **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- ✓ **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- ✓ **المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- ✓ **متجذرة:** تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- ✓ **جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين.
- ✓ **الإعلامية وقابلية الإيصال:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- ✓ **الجاذبية:** تجذب اهتمام فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

2- التخطيط الاستراتيجي

بعد تحديد المنظمة لرؤيتها الاستراتيجية، تقوم في هذه المرحلة بتوفير مختلف المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق تلك الرؤية، فتبدأ بتحديد رسالتها التي هي: "عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة"⁴. وحسب كوتلر (Kotler) التخطيط الاستراتيجي هو "عملية

¹ سعود عابد، الرؤية الاستراتيجية (المستقبلية) وصور من الواقع، صحيفة الرياض، العدد 15312، مؤسسة اليمامة الصحفية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 1.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص 13.

³ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور ألبالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 76.

⁴ محمد حسين العساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 240.

إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"¹.

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي أيضا بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"². وتظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي بشكل واضح في المؤسسات التي تنشط في بيئة متغيرة.

وهذه المرحلة تعترضها العديد من العوائق نذكرها فيما يلي:³

- ✓ إن الإستراتيجية هي الخطة بعيدة المدى، فهي بحاجة إلى استقرار، فالظروف والتغيرات السريعة يؤدي بها إلى مواجهة واقع جديد مختلف عما توقعته مما يؤدي لفشلها.
- ✓ انشغال المدراء بأمور إدارية وإهمال التخطيط الإستراتيجي .
- ✓ ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات داخل الإدارة .
- ✓ الاعتقاد الخاطيء بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات.

3- وضع الخيارات الإستراتيجية:

يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه: "البديل المختار لإستراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق المراد سلكها في التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وانجاز أهدافه طويلة الأجل"⁴؛ وتصنف الخيارات الإستراتيجية إلى:

أ- استراتيجيات التنافس:

وتسمى أيضا بالخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأسبقية على المنافسين؛ وقد ميز بورتر بين ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنافس وهي:⁵

¹ محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان (الأردن)، 2012، ص 13 .

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل النشر ، عمان (الأردن)، 2007، ص 104.

³ محمد صديق محمد، التخطيط الإستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد 8، العراق، 2009، ص 474 .

⁴ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، 2003، ص 99

⁵ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 90 - ص 95

﴿ إستراتيجية قيادة التكلفة: و تعني أن تصبح المؤسسة اقل المؤسسات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها ¹ و هناك عدة واف عاو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و هي : توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعليم و الخبرة ².

﴿ إستراتيجية التمييز: تركز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى قطاع المنافسة.

﴿ إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تتطلب التركيز على سوق جغرافي محدد، أو على مجموعة خاصة من الزبائن، أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين . وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، و ضيق بشكل أكثر كفاءة و فعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ³.

ب- الإستراتيجيات الشاملة:

ويطلق عليها اسم الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والتي تنقسم إلى ⁴:

﴿ إستراتيجية الاستقرار: وهي الإستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة في حالة سكون، إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها.

﴿ إستراتيجية النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق النمو في مجال معين مثل: المبيعات، الممتلكات، الأرباح؛ فهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

﴿ إستراتيجية الانكماش: وهي الإستراتيجية المفضلة عندما يصبح الوضع التنافسي للمؤسسة ضعيف، سواء كان ذلك لجميع خطوط إنتاجها أو بعضها.

ج- استراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية:

ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، تتمثل في: ⁵

﴿ الإستراتيجية الدفاعية: وتلجأ إليها المؤسسة لحماية وضعها الحالي بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبيا في مجال الأعمال، وتتجاهل هذه الإستراتيجية التفاعل مع متغيرات البيئة في مجال أعمالها، وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية.

¹ رواية حسين، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.

² عبد السلام أبو قحف، الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 226.

³ - M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, inter-éditions, Paris, 1993, p27

⁴ كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 534 .

⁵ حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص89-90

﴿ الإستراتيجية الهجومية: تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، وتفرض أن البيئة متغيرة وأنه يجب على المؤسسة المخاطرة للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، كما تفرض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو.

﴿ الإستراتيجية التحليلية: تعتمد على تحليل البيئة، والأبعاد والمتغيرات المرتبطة بها، وإتباع مثل هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتطورات والفرص الجديدة.

﴿ إستراتيجية رد الفعل: في هذه الإستراتيجية لا تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراستها مما يعرضها إلى حالة عدم التوازن لأنها تنتقل من إستراتيجية إلى أخرى حسب ما تمليه عليها الظروف.

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي في:¹

✓ إعداد وتوليد البدائل الإستراتيجية: من خلال انتهاز الفرص الذكية في المحيط والحد من التهديدات البيئية إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية المستقبلية.

✓ تقييم البدائل الإستراتيجية: وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل منها، لتحديد مدى ملائمتها مع الرؤية الإستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة، والتي يسعى التفكير الاستراتيجي إلى تحقيقها.

✓ اختيار البديل المناسب: وهي أن تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي تضمن به تحقيق رؤيتها الإستراتيجية.

4- تطبيق الإستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في صياغة الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتطبيق الإستراتيجية " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها"².

المطلب الثاني: أهم ممارسات التفكير الإستراتيجي

أولا: الخطوات العشر للممارسة التفكير الاستراتيجي

تتمثل الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية:³

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 90

² إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة، 2006، ص 62.

³ محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 43.

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام تحليل S.W.O.T والذي يتم من خلاله استعراض جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.
 2. تحليل القيمة المضافة؛ وهي إدارة تحليلية ابتكرها " ميشيل بورتر " للتطبيق بالفكر إلى نقطة بعيدة؛ أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المؤسسة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المؤسسات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة والمنافسة.
 3. تحليل وضع المنافسة؛ وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المؤسسات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمؤسسة وللمؤسسات المنافسة، ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.
 4. التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المؤسسة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.
 5. إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.
 6. مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
 7. اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
 8. اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
 9. البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 10. إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.
- ثانيا: تحليل (S. W. O. T)

كلمة S. W. O. T هي الاختصار ل: ¹

القوة S: تلك العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها. أو هي تلك العوامل التي تكون في صالح المؤسسة.

الضعف W: هي العوامل التي تهدد المؤسسة إذا لم تتدراكها، أو النقص في الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه .

الفرص O: هي الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق، والتي تعتبر في صالح المؤسسة إذا ما أحسن استغلالها.

التحديات T: الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه.

وأسلوب S. W. O. T من أكثر التقنيات شائعة الاستخدام في التحليل البيئي على صعيد المؤسسات ككل، وهو أبرز تقنيات التحليل الإستراتيجي، وأكثر ملامح التفكير الاستراتيجي ممارسة.

جدول رقم (02): نموذج تحليل (S. W. O. T)

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
العوامل الخارجية		
الفرص (O)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة SO (إستراتيجية هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة WO (إستراتيجية علاجية)
التحديات (T)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات ST (إستراتيجية دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات WT (إستراتيجية انكماشية)

¹ ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (S. W. O. T) لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2006 ص 11.

المصدر : منى سالم حسين مرعي استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 31، العدد 32، كلية الحداثة الجامعة العراقية 2010 ص 86 .

و نلاحظ هنا بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر بها أي عنصر من بقية العناصر الأخرى، ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تحتويه البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف، أو ما تمنحه البيئة الخارجية من عوامل تمثل فرص أو تهديدات . وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

1- عوامل البيئة الداخلية¹ : وتتمثل في:

أ- **عوامل القوة:** هي النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة بكفاءة واقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات. ومن بين عوامل قوة المؤسسة أيضا توفر الموارد المالية، وسهولة الحصول على هذه الموارد، وامتلاك مستوى كبير من التكنولوجيا بالإضافة إلى توفر موارد بشرية قادرة ذات مهارة عالية.

ب- **عوامل الضعف:** هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المؤسسة ولا تمتلكها، وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، أو ضعف الموارد المتاحة سواء بشرية أو غير بشرية، أو البنية التحتية، وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد. ومن ثم فإن عوامل ضعف المؤسسة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المؤسسة حاضرا ومستقبلا، وهي تمثل تلك الجوانب التي على المؤسسة أن تحسن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل.

2- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل في:

أ- **الفرص:** وهي قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو هي وقائع في البيئة الخارجية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها إذا ما استثمرت على الوجه الصحيح مزايا مادية وغير مادية للمؤسسة. والفرص يمكن أن تكون مزايا تقدمها لها البيئة الخارجية، وعليها أن تستفيد منها قبل أن يسبقها إليها المنافسون فتحول إلى تهديدات.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات،

ب- التهديدات: وهي قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو هي أحداث محتملة إذا ما ظهرت تسبب ضرراً حقيقياً للمؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تخفف من تأثير التهديدات السلبية أو تحولها إلى فرص إن أرادت النجاح.

ثالثاً: السيناريو

يعرف السيناريو بأنه " عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين قبل شروعهم في التخطيط، لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية"¹.

أما أغراض بناء السيناريوهات فهي:

- ✓ توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات استراتيجيات المؤسسة.
- ✓ تحدي منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- ✓ تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- ✓ تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.

ولإعداد السيناريو يجب²:

- ✎ اختيار فريق بناء السيناريوهات .
- ✎ تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريوهات.
- ✎ تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف.
- ✎ إعداد عدة أشكال من السيناريوهات المختلفة.
- ✎ إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة.
- ✎ وضع تصور جدي لما يجب فعله.

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، العراق، 2011، ص 10.

² حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 83-84.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم مناقشته في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو التفكير الذي عن طريقه نستطيع تركيب أجزاء الصورة كاملة لتكتمل في إطارها، فهو التفكير الشامل المنضبط. كما نجد أن للتفكير الاستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، إضافة إلى أنماط أخرى تعد داعمة للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها في نفس الوقت خصائص له، ونجد أيضا أنه يمر بمراحل يحددها العديد من الباحثين في وضع الرؤية الإستراتيجية أولا ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية وأخيرا تطبيق الإستراتيجية؛ كما يوجد العديد من العناصر والأساليب التي تصنف ضمن ممارسات التفكير الاستراتيجي يمكن القول أن أهمها وأشهرها تحليل S.W.O.t و السيناريوهات.

و الماسة للمسيرين التفكير الإستراتيجي الكثيرين منهم لا
لديه مهارة التفكير الإستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر
كثيرة في مقدمتها نقص الوعي بأهمية تنمية القدرات على هذا النوع من التفكير.

تمهيد:

مع التطور الهائل في عالم الإدارة وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في ظلها المؤسسات كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها المؤسسات تنطلق من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن جانب آخر ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية تلبى المتطلبات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بترجمته إلى مجموعة من الجوانب التي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه.

وتوجه الإدارة إلى استخدام هذه الأساليب والطرق الحديثة، يخلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية، لذا تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب، وفعال وشامل لا يشمل أداء المؤسسة فقط بل يتعداه ليشمل أداء المنافسين، ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية، فأصبح لازماً على المسؤولين الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة، يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والملائمة للتحويلات البيئية المعاصرة. لذلك فإن المؤسسات العالمية الكبيرة والناجحة اهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخلاً جديداً للفكر الإداري الحديث من خلال قياس وتقييم الأداء والتعرف على جوانب الضعف وعلاجها وهو ما سنبرزه في هذا الفصل

المبحث الأول: ماهية الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح؛ ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل)، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

المطلب الأول: مفهوم الأداء :

قبل التطرق إلى بعض التعاريف للأداء تجدر الإشارة بداية إلى الاشتقاق اللغوي لهذا المصطلح، إذ ترجع كلمة أداء إلى الإنجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين.¹

- ويمكن تعريف الأداء بأنه " تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من أجل الطويل للمؤسسة ".²
- كما يعرف الأداء على أنه " هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها ".³
- ويعرف أيضا بأنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ".⁴
- يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: " الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها"⁵
- ومفهوم الأداء يبقى قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين.⁶

¹ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة شي علي سطيف)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 3.

² زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.

³ ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38

⁴ احمد السيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415

⁵ Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P310

⁶ عداوي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 231.

إلا أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على مستوى التشغيل، حيث انه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.¹

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات (القصيرة، المتوسطة والطويلة)، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

ثانيا: خصائص الأداء:²

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. الأداء مفهوم واسع:

يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أما مناخ العمل الملائم في حيث يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبط وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور:

إن إمكانات الأداء تتطور عبر الزمن إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساس سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون صغيرة، فالعوامل التي تحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة تمر بمرحلة النمو والنضج كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص88.

² - الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة 2005-2006،

ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفة متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المراقبون هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3. الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترحون على المراقبين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسات إذن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المراقبون إن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية، والاجتماعية لتكملها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. الأداء ذو اثر رجعي على المؤسسة:

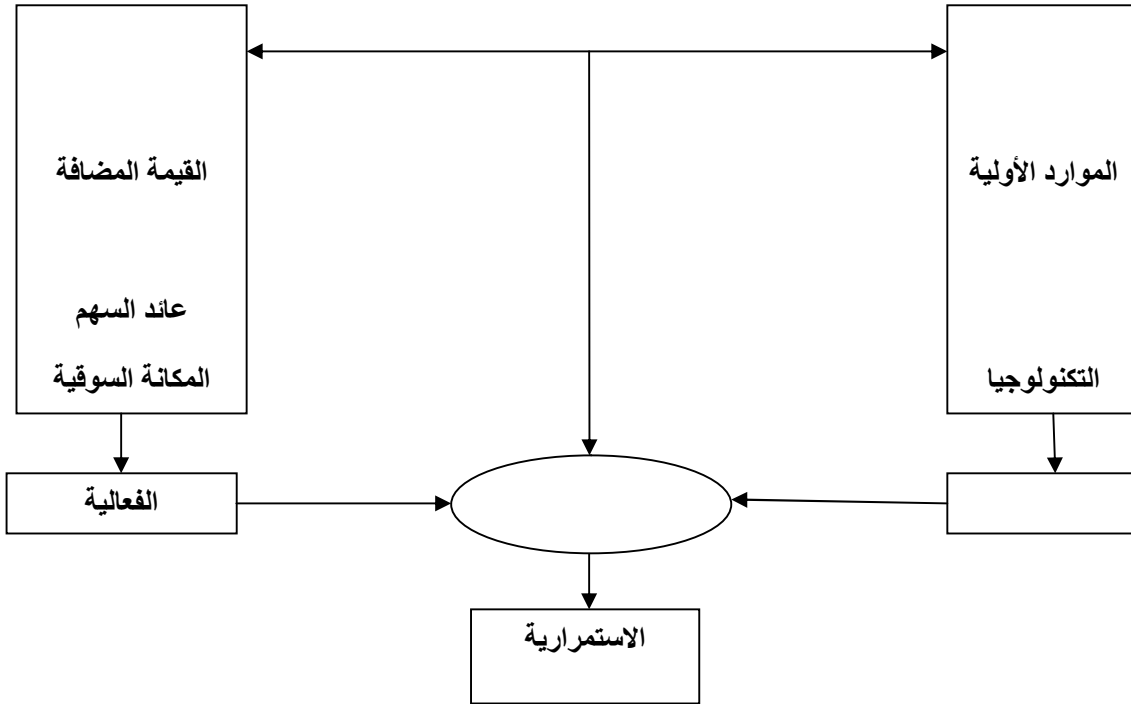
يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الدارين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقسيمه يهدف إلى: اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

من التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك مفاهيم ومؤشرات متداخلة مع مفهوم الأداء ومرتبطة بها، والتي تعتبر كمكونات أساسية في تحديد مفهوم الأداء، ومن بين أهم هذه المؤشرات الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ويمكن التعبير عن الأداء من خلالهما بالشكل التالي¹:

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 129

شكل رقم (01): مكونات الأداء (الكفاءة والفعالية)



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005 ص 48.

أولاً: الكفاءة

تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.¹

كما تعرف الكفاءة بأنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة"²

ويعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 95-96.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 415.

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

1. المؤشرات المباشرة:

تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:¹

- ✓ المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.
- ✓ المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.
- ✓ مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

2. المؤشرات غير المباشرة:

وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة ايجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

ثانيا: الفعالية

تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.²

أو بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟³

وتقاس الفاعلية من أهداف المؤسسة (أي إن قد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها)، فهي تعكس التقارب بين نتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الأجل المحددة⁴

ويمكن التعبير عن الفاعلية بالمعادلة التالية:¹

$$\text{الفاعلية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

¹ - زيد منير عبوي، التنظير، أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص148.

² - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، المرجع السابق، ص ص 415 - 416.

⁴ Michel gervais, *contrôle de gestion, économisa*, paris, France, 1997, p 15.

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)

وفيما يلي ندرج جدول يوضح أهم الفروقات بين الكفاءة والفعالية:

جدول رقم (03): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم بـ	
المدخلات مثل: العمل،المعلومات،المواد المعدات،.....	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح،العائد،رقمالأعمال،.....	نقطة الوصول	النتائج	الهدف	الفعالية

المصدر: رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 5

وهناك من يضيف عنصر آخر في المكونات أو يستبدلها به وهو **الإنتاجية**؛ حيث تتمثل في العلاقات بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويعرفها Malo: " بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام لموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"²

فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص:219.

² Michel gervais, op, cit, p, 15.

المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات فإن كان احد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه انجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجيته.¹

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يوجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما اشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، من أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية ومعيار الوظيفي²

أولاً: حسب معيار المصدر:

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام تبعاً لهذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ- الأداء الداخلي:

وينتج هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة من الأداء الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

- الأداء البشري: ويعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة إذ يعتبر المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية وتعزيزها³
- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.
- الأداء المالي: ويتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية ومن خلال دمج هذه الموارد تتحصل على أداء داخلي للمؤسسة.

ب - الأداء الخارجي⁴:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة

¹ احمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، الطبعة الأولى، دار النهضة، مصر ، 2001 ، ص 126.

² نفس المرجع السابق ، ص 68.

³ بركات نعيمة ، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005 ، ص 32.

⁴ احمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، المرجع السابق ، ص 126

إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا: حسب معيار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء كلي والأداء جزئي: ¹

﴿ الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم إلى مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها أهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

﴿ الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة النوعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى :

(1) أداء الوظيفة المالية :

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهم أهداف المؤسسة، لذا فان البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمستوى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرون فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

(2) أداء وظيفة التسويق :

¹ عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، المرجع السابق ، ص 89.

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصاة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.الخ.

(3) أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

(4) أداء وظيفة الأفراد¹ :

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت.

(5) أداء وظيفة التمويين² :

ويتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تجهيزات بجودة عالية في آجال محددة وبشروط دفع مرضية زبائننا وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم.

(6) أداء وظيفة العلاقات العامة :

وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائننا وتحسين صورتها في أذهانهم.

رابعاً: حسب معيار طبيعة الأهداف³

¹ . محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص 150

² بركات نعيمة , مرجع سابق , ص 32 - 35.

³ نفس المرجع السابق , ص 36.

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تنقسم إلى:

(7) الأداء الاقتصادي:

ويتمثل في القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها وهذا الأخير يعتبر الهدف الأساسي للمنظمات الاقتصادية.

(8) الأداء الاجتماعي:

ويتجسد في تلك الأهداف الاجتماعية المسطرة للمنظمة من أجل إنجازها سواء في مجتمعها الداخلي أو الخارجي وتميل المنظمات العامة إلى اعتماد هذا النوع من الأهداف.

(9) الأداء الثقافي:

يتمثل في استحداث بعض المنظمات لتقافات خاصة بها ومحاولة غرسها سواء في محيطها الداخلي للأفراد ومحيطها الخارجي.

(10) الأداء السياسي:

تسعى بعض المنظمات لتسيطر الأهداف سياسة كتمويل المحلات الانتخابية من أجل تحقيق بعض الامتيازات والتي تضمن لها البقاء والنمو في نفس الوقت.

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم قياس الأداء يجب توضيح العلاقة بين "القياس" و"التقييم" حيث كلاهما يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في النشاط والنتائج المتحصل عليها من أجل رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا، ويمكن تبيان الفرق بالقول أن التطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، فالقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس.¹

لكن الشائع الاستعمال هو مصطلح تقييم الأداء حيث نجد في تعريفه (كما سنتطرق له) أنه يضم عملية التقييم والقياس معا.

المطلب الأول: قياس الاداء

أولاً: تعريف قياس الأداء

يعرف القياس (Measurement) على أنه "تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معنى له من التقييم.

ويراد بتقييم الأداء "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"²

ويتضح الفرق بين القياس والتقييم على أن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص4.

² Robert le DUFF, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Editions Dalloz, Paris, 1999, p897

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز¹.

ثانيا: أهمية قياس الأداء²

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات
- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويبحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ماكانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

هناك مؤشرات لقياس الأداء يمكن تقسيمها إلى:

1. المؤشرات المالية التقليدية:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية نأخذ منها³:

أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر (ROI) Rate of Return on Investment:

يعد المقياس الأكثر شيوعاً والذي يدخل أساس الاستثمار في قياس الدخل، ويعرف معدل العائد على الاستثمار

¹ عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، 11-10 نوفمبر 2009، ص ص 264-274.

² إدريس وائل وآخرون، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان (الأردن)، دار وائل، 2009 ص 71.

³ الدبلي، جنان عبد العباس باقر وآخرون استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية الاكاديمية، القاهرة، عدد 33، 2012، ص 178.

بأنه عبارة عن نسبة صافي الربح إلى الاستثمار، وبحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

ب- معدل العائد على المبيعات (ROS) :Rate of Return on sales

يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالبا ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات مقياس مالي للأداء واسع الاستعمال ومعدل العائد على المبيعات هو احد مكونات معدل العائد على الاستثمار وفقا لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات، أي بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

$$\text{معدل العائد عن الإستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

ج- معدل ربحية السهم العادي (EPS) :Earnings per share

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن¹.

$$\text{معدل ربحية السهم العادي: نتيجة الصافية} / \text{عدد الأسهم}$$

د- معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) :Return on Equity

يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته بمجموع استثمارات المساهمين (حملة الاسهم وفق العلاقة التالية²

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \left(\text{حقوق الملكية} \right) \times 100$$

¹ تيمجفدين .عمر بعنوان دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور) برج بوعريبيج"-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية) غير منشورة تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير(2013،ص 69

² حيمر حمود، مؤشر اتقياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10-11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، 2009، ص 292-296.

2. المؤشرات غير المالية :

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، رضا الزبون والابداع والابتكار، المرونة وغيرها، من المؤشرات الأخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، ويوضح بأن المؤشرات المثالية غير موجودة، لأن المؤشرات تختلف من وحدة اقتصادية إلى أخرى بسبب اختلاف طبيعة حجم المؤسسة وأعمالها والأهمية النسبية للمؤشرات المستعملة¹.

ويمكن أن نوجز المؤشرات غير المالية في النقاط التالية² :

أ- مؤشرات الجودة (QM):

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة و فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.

ب- مؤشرات المرونة:

تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة³.

ج- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد (JIT):

¹ الدليمي، جنان عبد العباس باقر. مرجع سابق. ص 179 .

² محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة (فلسطين)، 2009، ص ص 27-28

³ خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الاداء وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية-دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الولادية في الموصل، تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج32، ع99، 2010، ص7.

و هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، و يتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات، تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له .

د- مؤشرات أداء التسليم:

للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق، ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من اجل التوصل إلى نسبة 100 بالمائة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

هـ - مؤشرات البحث والتطوير:

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة .وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

و- مؤشرات التحكم في التكاليف:

إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC)، التكلفة المستهدفة (Target cost) ...

والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسات، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، من أجل الموقف الإستراتيجي المؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992، أمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton ، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة¹.

ركزت مؤسسة كابلن- نورتون والتي باشرت أعمالها عام 1990 على اكتشاف طرق ومؤشرات جديدة لقياس الأداء المؤسسي حيث عمدت هذه المؤسسة إلى ابتكار مؤشرات ومقاييس جديدة تعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المحاسبية والمالية كأساس لقياس الأداء المؤسسي، ولدى قيامهم بعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات للتعرف على وجهات نظرهم في أداء مؤسساتهم، تبين بأن كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف كثيرا عن الزوايا التي ينظر منها في بقية الأقسام، ولدى تجميع وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين أنها تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية هي² :

﴿ وجهته نظر الحسابات: وهي تنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية وتعتمد على أرقام الإيرادات والمصروفات.

﴿ وجهته نظر الإنتاج: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات.

﴿ وجهته نظر التسويق: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.

﴿ وجهته نظر التخطيط: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات النمو ومنحنيات التعلم والكفاءات المحورية وبالمقارنة بالمنافسين .

وبناءً عليه فقد تبين أن الحل الشامل والكامل لقياس أداء المؤسسات لن يكون بالاختصار على وجهة نظر واحدة وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى، بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتهما في إطار واحد شامل ومتكامل، ومن هنا انبثق مبدأ بطاقات الأداء المتوازن؛ والذي يقوم على سقوط المؤشر الواحد، وتعزيز المؤشرات المحاسبية بمؤشرات إضافية من مختلف المجالات والأنشطة المؤسسية الأخرى؛ وهي مجالات التشغيل والتسويق والتدريب في مؤسساتهم .

¹ Paul Niven, **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002, P 29.

² إدريس وائل و طاهر الغالبي، مرجع سابق ص 141

ومن هنا تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف هي¹:

- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل وتشغيل وتسويق ونمو.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق مؤشرات قياس هذا الأداء.
- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا، لتبلغ حتى المستويات التنفيذية السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

ومما سبق يمكن إبراز فكرة نشوء بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية²:

- ✓ إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية، وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.
- ✓ الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لفترة طويلة؛ لأنها تعبر عن رؤية المالكين والمساهمين وهم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح جعل المؤسسات تبحث عن وسائل أخرى، إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها .
- ✓ لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي.

ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في التسعينات، ولم تكن بشكلها الحالي إذ مرت بالعديد من التطورات يمكن اختصارها في ثلاثة أجيال رئيسية للبطاقة كالتالي:

1. الجيل الأول 1992:

¹ Jean Brilman, Jacquee Hérard, **Les meilleurs pratiques de management**, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P. 210

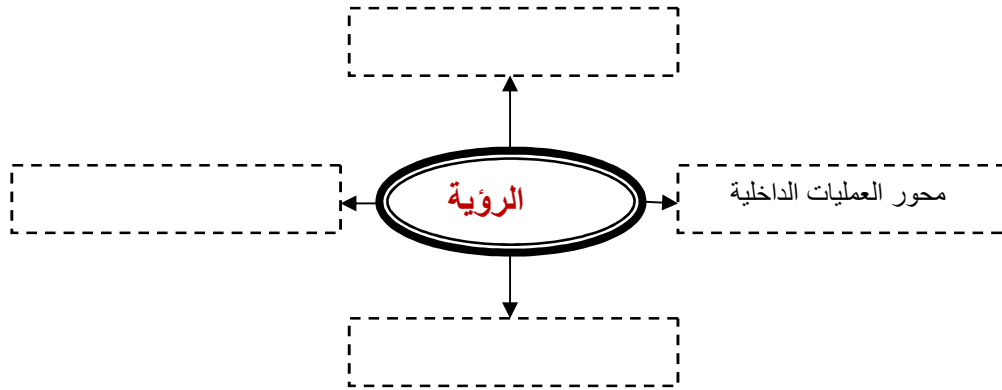
² فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78.

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلة، النمو والتعلم إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة بالاعتماد على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجيع موازنة الأداء، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة ب:¹

- ﴿ إعطاء الصورة العامة للبطاقة
 - ﴿ اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
 - ﴿ تقسيم الإستراتيجية بالممارسات اليومية
- ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة كما يلي:

شكل رقم (02): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Fabienne Guerra, pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P122

نجد من خلال الشكل أن أول شكل لبطاقة الأداء المتوازن كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداة فقط.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 145

2. الجيل الثاني 1966:

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها¹:

﴿ أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

﴿ كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تتطوي تحت أي منظور من منظورات البطاقة.

﴿ اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

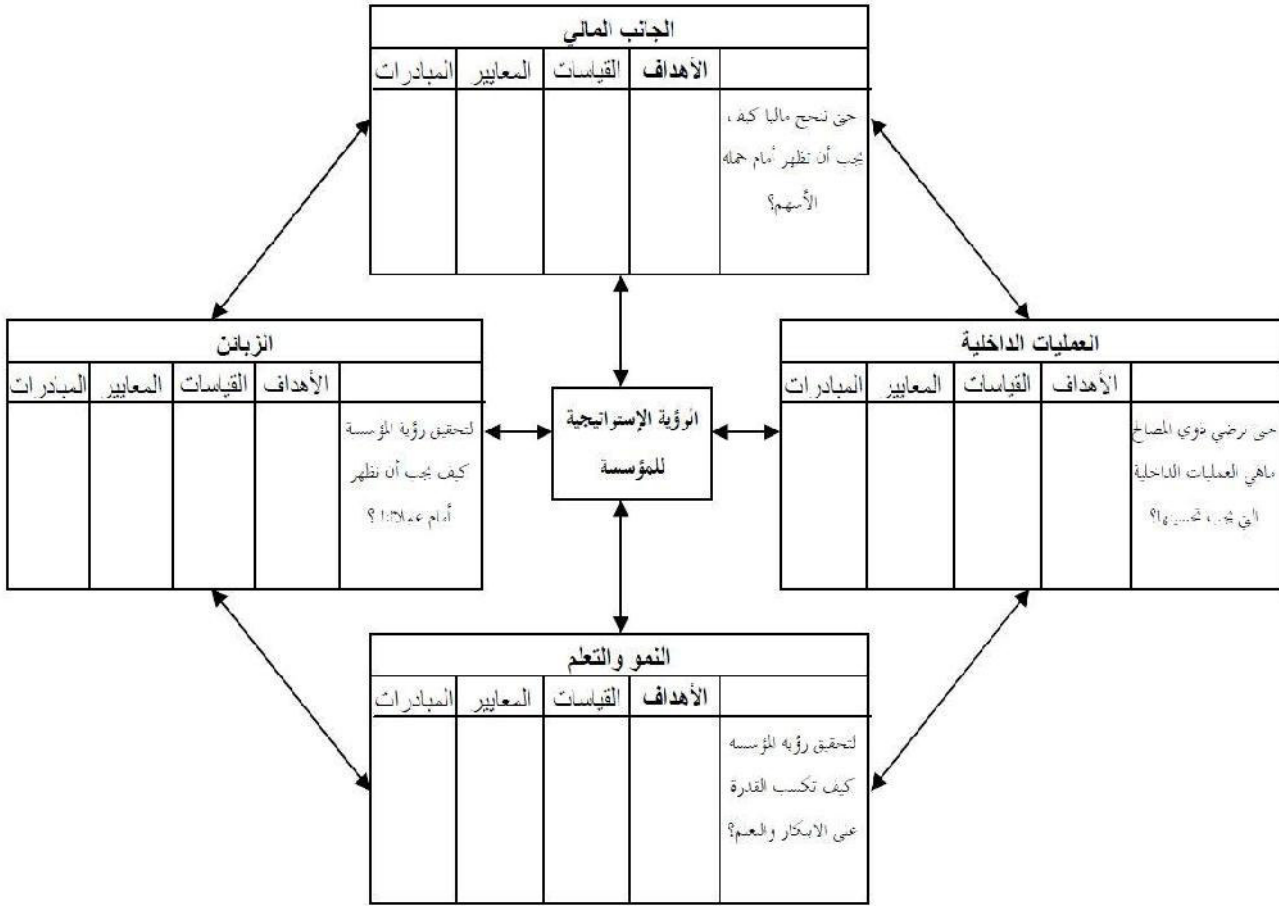
وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة وهذه الأخيرة تتمثل في :

- للنجاح ماليا كيف يجب ان نبذو امام المساهمين وجملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبذو امام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب ان نتميز فيها حتى تشبع رغبات عملائنا وتحقق رضى مساهمينا؟
- ماهي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

و يمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

شكل رقم (04): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص146



Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif. pilotage stratégique, les 4axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.

و قد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع التطورات اللاحقة ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة؛ التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداء إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

3. الجيل الثالث 2000:

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي¹:

﴿ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.

﴿ استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.

¹نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص17.

عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

و قد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء¹.

و يتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.
- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية. وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

ثالثا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:

- عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"².
- في حين عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقدير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلال تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 149.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع:

<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

- كما عرفت بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".²

- وعرفت أيضاً بأنها" ترجمة لرسالة المؤسسة في مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء وذلك بتقديم هيكل لتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية، ولا تركز على تحقيق الأهداف المالية، بل وعلى الأهداف غير المالية أيضاً".³

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات، وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:⁴

يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد الزبائن الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد

- توصيل الإستراتيجية وربطها بالأهداف:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمسائلة عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية المؤسسة⁵

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

¹ R.Kaplan ،D.Norton ،'The balanced scorcerad, measures that drive performance, Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P 71.

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

³ عبد الحميد عبد الفتاح، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 14

⁴ حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009، ص:04

⁵ الشعباني، صالح ابراهيم، المنظور الإستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور ، مجلة البحوث المستقبلية، طبعة

(33 و 34)، العراق، 2011، ص ص105-137.

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبه المتعددة ومن خلال العلاقات السببية تصبح المكنات المطلوبة تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.¹

- تعزيز التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية:

حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية فضلا عن عمل التغييرات الجوهرية إذ ما تطلب الأمر، فضلا عن إمكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية الى تضمن المحاور الإضافية كالزبائن، الأسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تنسيق استراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم وبأسرع وقت.²

3- أهداف بطاقة الاداء المتوازن :

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.

- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.

- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.

- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.

- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.

- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.

- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.³

ويرى كل من D.Norton & R.Kaplan أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:⁴

- إيصال الإستراتيجية:

¹ حمودي جنان علي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات فاعلية المحاسبة الإدارية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج36-ع95، العراق، 2013، صص 195-215.

² الدليمي، جنان عبد العباس باقر. وآخرون، مرجع سابق، صص 167-196.

³ Jean Brilman, Jacquee Hérard, *Les meilleurs pratiques de management*, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P 210.

⁴ Awore gonbard saintongo et al, *Le balanced scorecard est-il une nouveauté*, DESSCES, Paris, 2002/2003, P11

نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتتاب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة تفل، ص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية

- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- قياس الأداء:

تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته" فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم و، كذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

رابعاً: شرح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي:

وهو يتضمن الجوانب المالية البحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ولقياس ذلك نستخدم النسب المالية والمقاييس المالية المختلفة. ومن الضروري اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلاً لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافياً لان صافي الربح قد يكون كبيراً، ولكن العائد على الاستثمار قليل. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات. ويكون السؤال الآن لماذا نستخدم مؤشرات مالية؟ لأن المؤسسات تهدف أساساً للربح ووظيفتها تعظيم حقوق المساهمين. أما الشركات الحكومية أو غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلاً، ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

وتعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في قياس الأداء المالي إذا ما استخدمت بحرص وعناية، وفي

الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، ومن هذه المؤشرات نجد:¹

- إجمالي الأصول.

¹ سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص 214-215.

- الإيرادات/ إجمالي الأصول.
- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد.
- الأرباح/ إجمالي الأصول.
- الأرباح المتولدة من منتجات وعمليات جديدة.
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.
- هامش الربح.
- حقوق المساهمين/ مجموع الأصول.
- التدفق النقدي.
- معدل دوران الأصول.
- إجمالي التكاليف.

2. بعد الزبائن:

تعتبر خدمة الزبائن عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد الأشياء التي يريدها الزبون، لذا المديرون يقومون بتحديد شرائح الزبائن، الأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة، وتشمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد. يمكن حساب مؤشر الحصة السوقية من خلال حساب عدد شكاوى الزبائن أو تحديد مقدار مردودات المبيعات، كما يمثل مؤشر الحصة السوقية مؤشراً لقياس محور الزبائن فهو يدل على مدى تغلب أو تراجع المؤسسة في استقطاب الزبائن مقارنة بالمنافسين في السوق لمنتج أو علامة أولمؤسسة وبحسب بقسمة مبيعات المؤسسة للمنتج أو العلامة على مجموع مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة.¹

وفيما يلي بعض مؤشرات هذا البعد:²

¹ سايعي حفصية، أثر إدارة المعرفة على أساس الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسويق -بسكرة-، 2012-2013، ص 2.

² نعيمة يحيوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الأوراس، الملتقى الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة المسيلة، 2009، ص 41.

- رضا العملاء .
- حجم وعدد العملاء.
- درجة الإحتفاظ بالعملاء.
- الحصة السوقية.
- المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد.
- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد.
- عدد الزيارات للعملاء.
- ولاء العملاء.
- رضا العملاء.

3- بعد العمليات الداخلية :

ويعني تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء المرتفع فيما تقوم به من العمليات، وهي تشمل أهدافا مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وزمن التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر أكثر ربحية، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير العمل الإداري، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية. وأهم مؤشرات قياس هذا البعد نذكر:¹

- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- التسليم في الوقت المحدد.
- معدل دوران المخزون
- التحسين المستمر.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2005، ص 150.

- دقة التخطيط.

- نسبة المعيب.

- التحسين في الإنتاجية.

- معدل الأداء اليومي للعامل.

4- بعد النمو والتعلم:

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسة وهي:¹

- الأفراد: من خلال سياسة الجور والحوافز.

- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية.

فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

ويرى كل من Norton & Kaplan أن هناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي:²

- كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم؛

- البنية الأساسية التكنولوجية: تتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر.

- الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.

كل هذه المحددات تعتبر كمؤشرات هامة لمدى قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد أن

¹ Alian Burlaud et al, **Contrôle de gestion**, Vuibert, Paris, 2004, P187

² R. Kaplan, D.Norton, **Strategy map onverting intangible assets into tangible outcome**, Congress cataloging, USA, 2004, P. 14

المؤسسات المتحفظة في ثقافتها، والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة قياساً بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحاً على عمليات التغيير. فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة. ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

﴿ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟

﴿ كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

والإجابة عن هذين السؤالين، يؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب أن تسعى المنظمات، ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية، ولكن لتطوير الكفاءات وكذا خلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر.

وبالتالي، فإن ملخص هذا البعد هو تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم. ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى، ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئة أعمالها، وأن مفهوم الأداء يختلف فعلاً باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضعنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة .

وستكون دراستنا الميدانية في المستشفى الجامعي -باتنة- في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة. بمتغيري البحث حول التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي والأثر الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

سيتم من خلال هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المؤسسة محل الدراسة (مستشفى بن فليس التوهامي بباتنة)، باعتباره أحد المراكز الاستشفائية الفاعلة في القطاع الصحي الجزائري، والذي يسعى إلى دفع وتطوير مجال الخدمات الصحية في الجزائر، وكذا لأنه يضم هياكل بشرية ذات مستوى تعليمي وتخصصي عالي، ولذلك ارتينا دراسة أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة من منظور (بطاقة الأداء المتوازن) فيه، والوصول إلى نتائج وتوصيات قد يتم الاستفادة منها.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة الميدانية

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم في مجال الخدمات الصحية ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على معاصرة التكنولوجيا في القطاع، والتسطير الاستراتيجي والحيوي لمستقبل هذا القطاع، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تنمية وتطوير القطاع الصحي في الجزائر نجد مستشفى بن فليس التوهامي (المركز الاستشفائي الجامعي)؛ الذي يعد من أحسن المستشفيات على المستوى الوطني.

المطلب الأول: نشأة المركز الاستشفائي الجامعي باتنة

يعتبر المركز الاستشفائي الجامعي باتنة من المستشفيات الهامة في الجزائر، وقد مر هذا المركز بمحطات تاريخية متعددة بدءاً من إنشائه ووصولاً لما هو عليه اليوم، وفيما يلي نلخص أهم هذه المحطات:

1- أثناء الحكم الفرنسي:

أنشئ مستشفى باتنة عام 1950 أمام الثكنة العسكرية للضرورة الإستراتيجية، و كان تابعا للجيش الفرنسي، وفي عام 1965 أخذ الاسم المدني مع افتتاح أقسام مختصة وهي طب الأطفال ، الجراحة العامة، عيادة التوليد، وذلك بجهاز تقني بسيط آنذاك .

2- بعد الاستقلال:

واصل المستشفى مهامه بنفس الأقسام إلى غاية إنشاء المستشفى الجديد والحالي (بن فليس التهامي)، هذا الأخير الذي فتح أبوابه عام 1975 وبدأ تطوير جهازه الصحي؛ حيث في عام 1982نظم في 29 قسم مهيكلاً بموجب المرسوم التنفيذي 81/242 المؤرخ 1981/09/05 المتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية. في عام 1986: انتقل القطاع الصحي لباتنة إلى المركز الاستشفائي الجامعي، ويعمل حسب هذه الشرعية إلى

يومنا هذا بموجب المرسوم التنفيذي 86/303 المؤرخ في 1986/12/16 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي لباتنة.

• التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

المركز الاستشفائي الجامعي هو مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري ، أنشئ بمشاركة وزارة الصحة العمومية والجانب البيداغوجي تمارسه وزارة التعليم العالي. و يقدم المركز الاستشفائي الجامعي خدمات صحية لأكثر من 1016039 ساكن موزعين على ست (06) قطاعات صحية بالدوائر (باتنة، مروانة، نقاوس، بريكة، أريس، عين التوتة) مع وجود 17 شبه قطاع و 61 بلدية.

مهام وأهداف المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

أولا: مهام المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

تتمثل مهام المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة في علاج المرضى الموزعين على جميع الجهات الصحية التابعة له، وبتولى تغطية حاجيات المرضى بجميع الأصناف والأعمار، كما تهتم بعلاج جميع أنواع الأمراض وإيواء المرضى في المصالح المختصة (المعنية) الذين هم بحاجة لعناية صحية ومتابعتهم.

ثانيا: أهداف المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

يسطر المركز الإستشفائي الجامعي باتنة مثله مثل أغلب المؤسسات أهدافا يسعى لتحقيقها، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

أ- الأهداف الاقتصادية: تسعى الوحدة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها:

﴿ تحقيق متطلبات المجتمع:

إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر خدمة وأكبر كفاءة.

ب- الأهداف الاجتماعية: ومن أبرزها ما يلي:

﴿ تحسين مستوى خدمة المرضى:

إن زيادة النسمة والتلوث أدى إلى زيادة المرضى وهذا ما فرض على الوحدة وجوب توفير أحسن خدمة لمعالجة المرضى.

﴿ العمل على تنظيم الموارد البشرية:

وهذا بتوفير النقابة على مستوى كل طبقة حتى يكون للعمال كلمة في صنع قرارات الوحدة وتحقيق أهدافها.

﴿ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات ورغبات العمال وهذا ما فرض على الوحدة وجوب توفير إمكانية مالية ومادية أكثر للعمال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة

أولاً: رسم الهيكل التنظيمي

الشكل (5): رسم توضيحي للهيكل للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة - باتنة

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

1- المدير العام:

تتمثل مهامه في إدارة المستشفى أي القيام بأداء جميع المهمات والمسئوليات الخاصة بالمدير العام، والمشاركة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف، وكذلك تخطيط وتنظيم سير العمل بالمستشفى بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

2- الأمين العام:

بمثابة نائب المدير، من مهامه أنه ينوب المدير في حال غيابه، بالإضافة إلى ذلك يقوم بتوزيع الرسائل والبريد على مختلف المصالح، ومراسلة المديرات...

3- مكتب التنظيم العام:

من مهامه تنظيم المنتقيات، اجتماعات، الأيام دراسية...

4- مكتب الإعلام والاتصال:

من مهامه الإجابة على الإعلام، وإصدار المعلومات، التنسيق مع وسائل الإعلام والاتصال عند الضرورة....

5- مكتب الصفقات والمنازعات:

من مهامه التكفل بكل ما يتعلق بترميم واقتناء معدات المؤسسة، كما أنه مسؤول عن القضايا التابعة للمؤسسة، وإدارة وتسيير القضايا على مستوى المؤسسات العدلية: المحكمة - محامي

6- مكتب الأمن والمراقبة العامة:

من مهامه إدارة والحفاظ على الأمن والنظام العام داخل المؤسسة، إحداث أجهزة مراقبة مثل الكاميرات، تسيير حركة السيارات وتنظيمها داخل المؤسسة.

7- مديرية النشاطات الطبية:

تختص هذه المديرية بإدارة وتسيير كل ما يتعلق بنشاطات الأطباء والممرضين والمشاكل الخارجية مع المرضى وذلك لتوفير مناخ وظروف عمل جيدة للأطباء والممرضين وتوفير الوسائل والمعدات للأطباء للسهر على راحة وصحة المرضى.

8- مديرية الوسائل:

تتولى مهمة اقتناء الوسائل والمعدات، توفير كل حاجيات المؤسسة، الحفاظ على صيانة سيارات الإسعاف والوقود، ترميم المصالح الاستعانية، تسيير مصلحة الإعاشة(المطبخ)، جلب مؤسسات أو شركات النظافة وصيانة العتاد الطبي.

9- مديرية المالية:

وظيفتها تسيير الميزانية ومراقبة إنفاق الميزانية، التحكم في توزيع النفقات حسب متطلبات كل فصل من فصول الميزانية.

10- مديرية الموارد البشرية: تتكون من:

﴿ مدير الموارد البشرية

﴿ مدير فرعي للمستخدمين

﴿ مكتب لتسيير الحياة المهنية

﴿ مكتب لتسيير الحياة المهنية للعمال المهنيين وجميع الأسلاك المشتركة

﴿ مكتب لتسيير الحياة المهنية لسلك الشبكة الطبي (المرضين)

﴿ مكتب المسابقات

وتوجد ضمن مديرية الموارد البشرية أيضا مديرية للتكوين وللتوثيق. تخص هذه المديرية بتكوين الممرضين وإجراء دورات تكوينية لرفع المستوى، تنظيم مسابقات تخص الممرضين، تأطير امتحانات السلك شبه الطبي. تقيم نشاطات السلك شبه الطبي، إعطاء المعلومات وتزويد الإدارة لمستوى الإنجاز في المجال شبه الطبي، إدارة الجلسات العملية والملتقيات الفكرية التي تتعلق بالنشاطات شبه الطبية.

مكتب تسيير الحياة المهنية لسلك الأطباء: كل ما يتعلق بالموظفين الأطباء

• استخراج شهادات عمل الأطباء

• الترقية في الرتبة

• حركة الأطباء (نقل، تكفل، استقالة، تحويل وغيرها)

• مكتب تسيير الحياة المهنية لسلك العمال المهنيين والأسلاك المشتركة: كل ما يتعلق بالموظفين المهنيين

• استخراج شهادات عمل الأطباء

• الترقية في الرتبة

• حركة الأطباء (نقل، تكفل، استقالة، تحويل وغيرها)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا " أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة -من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، توجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية التي قمنا باتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: منهجية البحث

1- المنهج المتبع:

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، وكذا المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن، وكذا الاعتماد على مجموعة من المعطيات والبيانات من خلال الاستبيان، والتي تمّ من خلالها التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي بالمستشفى محل الدراسة، وكذا الأداء المؤسسي والعلاقة بينهما.

كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة بهدف التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة، ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج خاصة قد يمكن تعميمها.

2- مجتمع وعينة البحث

﴿مجتمع البحث﴾:

نزولا عند أهداف الدراسة قمنا بتحديد المجتمع الذي تستهدفه هذه الدراسة، حيث يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة؛ لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال المركز الإستشفائي الجامعي باتنة.

﴿عينة البحث﴾

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة. وفي هذه الدراسة تم استخدام عينة عشوائية (من: الإداريين، الأطباء، الممرضين)، بلغ حجمها (50) فرد، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها: (50) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن جميع الاستبيانات صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها الشروط ، أي بواقع (100%) من عينة البحث.

3- طرق جمع البيانات والمعلومات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Sps.v17 package for Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. إن استخدام المصادر الثانوية ساعدنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

4- أداة البحث:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

﴿ إعداد استبانة أولية لغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

﴿ عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى ملائمتها.

﴿ تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.

﴿ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وإعطاء ملاحظات لتعديل وحذف ما يلزم.

﴿ تعديل الاستبانة.

﴿ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالتفكير الإستراتيجي ويتضمن (12) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن (25) عبارة.

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي المبين في الجدول رقم (04) كمقياس للاجابة.

جدول رقم (04) مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و جباية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012 ، 131

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17). وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

﴿ النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات

﴿ معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Alpha Cefficient Cronbach's": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

﴿ معامل الالتواء: يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وهو مقياس تشتت نسبي يحدد هل

البيانات متماثلة أو ملتوية، ويستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

﴿ المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.﴾

﴿ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).﴾

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل

قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على ما يلي:

1- صدق المحتوى والمقياس:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرض

الاستبانة على هيئة من المحكمين تتألف من (05) أسانذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة -بسكرة- وأسماء المحكمين بالملحق رقم(01)، وطلب منهم إبداء رأيهم حول

الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد

العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج أو أية ملاحظات

أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء

المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث، وتخرج في صورتها النهائية (الملحق رقم02).

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق

محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2- ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

3- صدق المقياس:

قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbaches و ذلك للتأكد من صدق المقياس، بحيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.958) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم (05): معامل ثبات وصدق الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التفكير الاستراتيجي	12	0.855	0.924
أداء المؤسسة ككل	25	0.884	0.940
البعد المالي	6	0.712	0.843
بعد العمليات الداخلية	7	0.769	0.876
بعد النمو والتعلم	6	0.835	0.913
بعد الزبائن	6	0.760	0.871
الاستبانة ككل	37	0.919	0.958

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.919)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ومن أجل قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث قدرت قيمته بـ 0.91 (91%) للاستبانة ككل، وبذلك يمكن القول أن عبارات الاستبانة متناسقة داخليا بدرجة مقبولة، كما قدر معامل صدقها 0.95 (95%)، وهذا ما يدل على قياس وملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستبانة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

جدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	%38
	أنثى	31	%62
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30	22	% 44
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	% 38
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	% 12
	من 50 سنة فأكثر	3	% 6
	المجموع	50	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	4	% 8
	تكوين مؤهل	10	% 20
	جامعي	28	% 56
	دراسات عليا	8	% 16
	المجموع	50	% 100
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	9	% 26
	إدارة وسطى	26	% 52
	إدارة عليا	15	% 30
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	% 44
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	%28
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	%10
	15 سنة فأكثر	9	%18

المجموع	50	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يبين الجدول (06) أن (38%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (62%) كانت من الإناث . أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (44%) وهي الفئة الشابة الأكثر فعالية، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (38%) حيث يمكن اعتبار هذه الفئة هي التي تتمتع بإمكانيات وطاقت كبيرة أي لا يزال لديهم طموح وفكر يميز نشاطهم وخبرتهم في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (12%)، وفي الأخير (6%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر) .

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (06) أن نسبة (8%) منهم ذوي مؤهل ثانوي فأقل، و (20%) ذوي مستوى تكوين مؤهل، بينما كانت نسبة حاملي شهادة جامعية (56%)، أما نسبة الحاصلين على دراسات عليا بلغت (16%) . وعليه فمستشفى بن فليس التوهامي بباتنة يحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف خاصة وأن اغلب المناصب تحتاج لذا النوع من التأهيل.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (06) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة (52%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في الإدارة العليا (30%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة الدنيا بلغت (18%) وهذا راجع لطبيعة هيكلها التنظيمي.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (44%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات أي أن هؤلاء الأفراد هم الفئة الشابة أغلبهم ذوي شهادات حديثة، ودراساتهم تمكنهم المساهمة بتفكير جديد وجيد والذي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة، و(28%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (10%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (18%) ومنه يمكن القول أن المستشفى يسعى دوماً إلى تجديد النخب وذلك للسماح بالتوظيف وفتح مناصب شغل لأن أكبر نسبة هي للذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، كما أن هذا يدل على أهمية المستشفى والزيادة المستمرة في عدد الذين يقصدونه للعلاج.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنؤكد هنا من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف Smirnov-kolmogrov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: " العينة المحسوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: " العينة المحسوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة القيمة الاحتمالية (sig)
-------	--------	--

0.978	0.475	البعد المالي
0.267	1.003	بعد العمليات الداخلية
0.858	0.605	بعد التعلم والنمو
0.194	1.080	بعد الزبائن
0.463	0.852	أداء المؤسسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS .V17

يوضح الجدول (07) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS .V17

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الأول:

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

رقم العبارة	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التفكير الاستراتيجي	3.053	0.707	—	متوسط
1	تولي الإدارة أهمية كبيرة للمعلومات المتعلقة بمجال العمل وللبيئة المحيطة.	2.98	1.253	6	متوسط
2	يشارك المسؤولون والذين يعملون في المستويات الإشرافية في دورات لتنمية قدرات التفكير لديهم.	2.98	1.301	7	متوسط
3	تضع الإدارة تصورا لمستقبل المستشفى وتشرك العاملين في ذلك.	2.96	1.228	8	متوسط
4	يركز المسؤولون على التخطيط الإستراتيجي لمستقبل المستشفى.	3.16	1.149	4	متوسط
5	توضع خطط طويلة وشاملة حول العمل، ويشرك العاملون في ذلك.	3.12	1.189	5	متوسط
6	يمتلك المسؤولون القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في توقع الأحداث المستقبلية.	3.38	1.048	2	متوسط
7	يوجد العديد من الأفكار في طاقم المستشفى ممن يمتلكون مهارة التفكير للتغلب على المشاكل.	3.70	1.074	1	مرتفع
8	تطرح العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة حول أساليب العمل، والإدارة تأخذها بعين الاعتبار.	2.80	1.069	10	متوسط
9	توجد - من طرف الإدارة - دائما حلول فعالة ومتميزة للمشاكل الغير متوقعة التي تواجه العمل.	2.74	1.046	12	متوسط
10	دائما ما تشرك الإدارة جميع الأفراد المؤهلين في اقتراح الحلول لمشاكل العمل.	2.78	1.130	11	متوسط
11	عند حدوث خلل في العمل تُدرس جميع المتغيرات التي لها علاقة به.	3.18	1.004	3	متوسط
12	تشجع إدارة المستشفى المقترحات من أجل تطوير العمل .	2.86	1.143	9	متوسط

من خلال الجدول (08) نلاحظ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ (3.053) بانحراف معياري (0.707)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.74 - 3.70)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.004 - 1.301) .

2- تحليل المحور الثاني:

جدول (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور أداء المستشفى الجامعي

متوسط	–	0.606	3.003	الأداء المؤسسي	
متوسط	3	0.726	2.973	البعد المالي	
متوسط	3	1.202	3.06	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المستشفى .	1
منخفض	6	1.199	2.48	لا تعاني المستشفى من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير المالي.	2
متوسط	5	1.055	2.78	إدارة المستشفى تتحكم جيدا في مختلف التكاليف.	3
متوسط	4	1.078	2.98	المستشفى لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية.	4
متوسط	1	1.144	3.28	التعاون بين مختلف المصالح والوحدات في المستشفى وتعزيز التنسيق بينها يؤدي إلى تقليل التكاليف.	5
متوسط	2	1.121	3.26	تحصل المؤسسة على تمويل كاف لمشاريع البحث لديها سواء من الجهات الرسمية (الدولة) أو من جهات غير رسمية (كمساعدات من ممولين).	6
متوسط	2	0.786	3.028	بعد العمليات الداخلية	
مرتفع	1	1.013	3.56	عرفت المستشفى تطورا ملحوظا في أساليب العلاج المتبعة وطرق	7

				الخدمة لديها.	
متوسط	4	1.309	2.96	تعمل المستشفى على تمكين العاملين بها من استخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة لديها بكل الطرق (التدريب، التعليم....)، ولذلك لا تتأخر الأعمال الموكلة لهم	8
متوسط	7	1.274	2.64	معدل تعطل الآلات بالمستشفى في انخفاض مستمر.	9
متوسط	2	1.120	3.36	هناك انخفاض مستمر في معدل ارتكاب الأخطاء من قبل الإداريين.	10
متوسط	3	1.253	2.98	نادرا ما ترتكب الأخطاء من قبل الأطباء والمرضى	11
متوسط	6	1.245	2.80	معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين بالمستشفى لمهامهم الموكلة لهم في انخفاض مستمر.	12
متوسط	5	1.266	2.90	تؤدي الأعمال الموكلة للموظفين (أطباء أو إداريين) بسرعة و سهولة	13
متوسط	4	0.864	2.886	بعد التعلم والنمو	
متوسط	5	1.240	2.82	تشجع إدارة المستشفى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.	14
متوسط	3	1.150	2.94	تشجع الإدارة العليا الموظفين لتقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين مستوى الأداء الفردي.	15
متوسط	2	1.097	3.02	تتاح فرص تدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.	16
متوسط	1	1.217	3.22	هناك تزايد مستمر لقدرات الأفراد العاملين داخل المستشفى.	17
متوسط	4	1.111	2.90	تحرص المستشفى على البحث أو تطوير سياسات جديدة في مجال التعيين، المكافآت و الترقيات و التدريب.	18
منخفض	6	1.180	2.42	يشجع المستشفى العاملون به على الإبداع واتخاذ المبادرات.	19
متوسط	1	0.810	3.120	بعد الزبائن	
متوسط	3	1.030	3.14	تحرص المستشفى على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية، مما يحقق الرضا للمتعاملين معها.	20
متوسط	4	1.143	2.60	المرضى المقيمين وغير المقيمين في المستشفى يشعرون بالرضا عن الخدمات والتسهيلات المقدمة لهم.	21

22	يعرف المستشفى إقبالا كبيرا مقارنة بالمستشفيات والمراكز الطبية الأخرى.	3.56	1.387	2	مرتفع
23	عدد المتعاملين مع المستشفى في تزايد مقارنة بباقي المستشفيات.	3.64	1.208	1	مرتفع
24	المواطنون الذي يتعاملون معنا لا يرغبون في تغيير المستشفى.	2.96	1.124	4	متوسط
25	تعقد الإدارة اجتماعات ولقاءات دورية من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين	2.82	1.207	5	متوسط

• **بعد الزبائن:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا " بعد الزبون" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.120) بانحراف معياري قدره (0.810)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60 - 3.64)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.030 - 1.387) وهذا ما يفسر أن المستشفى الجامعي بباتنة يحرص دائما على تطوير خدماته التي يقدمها للمجتمع المحلي بما يناسب على مسؤوليته الاجتماعية.

• **بعد العمليات الداخلية:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا بعد "العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.028) بانحراف معياري قدره (0.786)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.64 - 3.56)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.013 -

1.309) وهذا مايفسر أن المستشفى الجامعي بباتنة يعمل على تطوير الخدمات والأنظمة الإدارية بشكل مستمر، لديه هياكل تنظيمية حديثة واضحة وموثقة بحيث تقوم بحوسبة العمليات الداخلية وتوثيقها بشكل جيد.

• **البعد المالي:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا " البعد المالي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.973) بانحراف معياري قدره (0.726)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.48 - 3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.055 - 1.202) وهذا مايفسر أن المستشفى الجامعي بباتنة يقوم باستغلال موارده وإمكانياته بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تطوير أدائها، وتقوم الإدارة العليا بتطوير وتقييم الأداء المالي بشكل يلاحظه العاملين فله أنظمة محاسبية ومالية محسوبة وموازنات سنوية جديدة .

• **بعد التعلم والنمو:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا " بعد التعلم والنمو" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.886) بانحراف معياري قدره (0.864)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.42-3.22) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.097 - 1.240).

وهذا مايفسر أن المستشفى الجامعي بباتنة محل الدراسة يعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين فيه من خلال تدريبهم، بحيث تدعم العاملين وتحفزهم على البرامج التدريبية وتنمية مهاراتهم وتحاول على الدوام توفير برامج تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديه.

بناء على ماتقدم نستنتج أن مستوى أداء المستشفى الجامعي (بن فليس التوهامي) بباتنة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.053) ، بانحراف معياري (0.606) .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي على أداء المستشفى الجامعي بباتنة، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ."

إعتمادا على الجداول التالية لنتائج تحليل الانحدار (ANOVA)، وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients) اللازمة لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles (10)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,442	,431	,45754

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي

ANOVA^p (11)

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	7,973	1	7,973	38,086	,000 ^a
Résidu	10,049	48	,209		
Total	18,022	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي

b. Variable dépendante :

Coefficients^a (12)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,263	,289		4,367	,000
التفكير الاستراتيجي	,570	,092	,665	6,171	,000

a. Variable dépendante :

وجد من نتائج تحليل الانحدار أن التفكير الاستراتيجي يؤثر على أداء المؤسسة محل الدراسة (المستشفى الجامعي بباتنة) وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، حيث نلاحظ من ملخص النموذج أن المتغير المستقل المتمثل في التفكير الاستراتيجي يفسر 44.2 % من التباين في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة (R²)، في حين الارتباط بين هذين المتغيرين هو موجب وقوته (0.665) وذلك بالاعتماد على قيمة (R).

إضافة إلى ما سبق، فإن العلاقة بين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي) يمكن تمثيلها بنموذج

$$Y = 1.263 + 0.570 X$$

من الشكل:

أي: (التفكير الاستراتيجي) = 1.263 + 0.570 أداء المؤسسة

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الأداء المالي للمستشفى الجامعي بباتنة، وذلك عند مستوى الدلالة (= 0.05)."

إعتمادا على الجداول التالية لنتائج تحليل الانحدار (ANOVA)، وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients) اللازمة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Récapitulatif des modèles (13)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,468	,457	,53524

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

ANOVA^b (14)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,102	1	12,102	42,246	,000 ^a
	Résidu	13,751	48	,286		
	Total	25,853	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

b. Variable dépendante :

Coefficients^a (15)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,830	,338		2,452	,018
	TOTAL1	,702	,108	,684	6,500	,000

Récapitulatif des modèles (13)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,468	,457	,53524

a. Variable dépendante :

) نجد من نتائج تحليل الانحدار أن التفكير الاستراتيجي يؤثر على الأداء المالي المؤسسة محل الدراسة (المستشفى الجامعي بباتنة) وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.018) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، حيث نلاحظ من ملخص النموذج أن المتغير المستقل المتمثل في التفكير الاستراتيجي يفسر 46.8 % من التباين في مستوى الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة (R²) ، في حين الارتباط بين هذين المتغيرين هو موجب وقوته (0.684) وذلك بالاعتماد على قيمة (R).

إضافة إلى ماسبق، فإن العلاقة بين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي والأداء المالي) يمكن تمثيلها بنموذج من

$$Y_A = 0.830 + 0.702 X \quad \text{الشكل:}$$

أي: (التفكير الاستراتيجي) $0.702 + 0.830 =$ الأداء المالي

وبالتالي تشير هذه المعادلة إلى أنه هناك أثر للتفكير الإستراتيجي على بعد الأداء المالي

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي على بعد العمليات الداخلية للمستشفى الجامعي بباتنة، وذلك عند مستوى الدلالة (= 0.05).

إعتمادا على الجداول التالية لنتائج تحليل الانحدار (ANOVA)، وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients) اللازمة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Récapitulatif des modèles (16)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 ^a	,229	,213	,69799

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

ANOVA^b(17)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,941	1	6,941	14,248	,000 ^a
	Résidu	23,385	48	,487		
	Total	30,327	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

b. Variable dépendante : بعد العمليات الداخلية

Coefficients^a (18)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,405	,441		3,184	,003
	TOTAL1	,532	,141	,478	3,775	,000

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين التفكير الاستراتيجي والعمليات الداخلية قوته $R = 0.478$ ($R^2 = 0.229$)، كما أن $R^2 = 0.229$ وهذا ما يدل على أن 22.9% من التباين في المتغير التابع (العمليات الداخلية) مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي).

توضح نتائج الجدول أعلاه أن هناك تأثير إيجابي للتفكير الاستراتيجي على العمليات الداخلية حيث أن مستوى دلالة $T = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى المعنوية $= 0.05$. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

إضافة إلى ماسبق، فإن العلاقة بين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي وبعد العمليات الداخلية) يمكن تمثيلها

$$Y_B = 1.405 + 0.532 X \quad \text{بنموذج من الشكل:}$$

أي: (التفكير الاستراتيجي) $= 1.405 + 0.532$ = بعد العمليات الداخلية

وبالتالي تشير هذه المعادلة إلى أنه هناك أثر للتفكير الإستراتيجي على بعد العمليات الداخلية

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي على بعد التعلم والنمو للمستشفى الجامعي بباتنة، وذلك عند مستوى الدلالة ($= 0.05$).

إعتمادا على الجداول التالية لنتائج تحليل الانحدار (ANOVA)، وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients) اللازمة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Récapitulatif des modèles(19)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,310	,295	,72531

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

ANOVA^b(20)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,328	1	11,328	21,533	,000 ^a
	Résidu	25,252	48	,526		
	Total	36,580	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

b. Variable dépendante:

Coefficients^a(21)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,813	,459		1,772	,083
	TOTAL1	,679	,146	,556	4,640	,000

a. Variable dépendante :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.556$ ($R^2 = 0.310$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نوعا ما بين التفكير الاستراتيجي والتعلم والنمو، كما أن قيم معامل التحديد قدرت بـ $R^2 = 0.310$ ، وهذا ما يعني أن 31% من التباين في المتغير التابع (التعلم والنمو) مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي).

طبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن التفكير الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي في التعلم والنمو وذلك لأن مستوى دلالة $T = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى معنوية النموذج المقدر بـ $= 0.05$. ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

إضافة إلى ماسبق، فإن العلاقة بين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي وبعد التعلم والنمو) يمكن تمثيلها بنموذج

$$Y_c = 0.813 + 0.679X \quad \text{من الشكل:}$$

أي: (التفكير الاستراتيجي) $= 0.831 + 0.679$ بعد التعلم والنمو

وبالتالي تشير هذه المعادلة إلى أنه هناك أثر للتفكير الإستراتيجي على بعد التعلم والنمو

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي على بعد العملاء للمستشفى الجامعي بباتنة، وذلك عند مستوى الدلالة ($= 0.05$)".

إعتمادا على الجداول التالية لنتائج تحليل الانحدار (ANOVA)، وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients) اللازمة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Récapitulatif des modèles(22)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,329 ^a	,108	,090	,76424

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

ANOVA^b(23)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,412	1	3,412	5,841	,020 ^a
	Résidu	28,035	48	,584		
	Total	31,447	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التفكير الاستراتيجي,

b. Variable dépendante :

Coefficients^a(24)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,982	,483		4,102	,000
	TOTAL1	,373	,154	,329	2,417	,020

a. Variable dépendante :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة نوعا ما بين التفكير الاستراتيجي والزبائن قوته $R = 0.329$ ($R^2 = 32.9\%$)، كما أن معامل التحديد $R^2 = 10.8$ ، أي أن 10.8% من التباين في المتغير التابع الزبائن مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، وهو تفسير ضئيل نوعا ما.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير إيجابي للتفكير الاستراتيجي على الزبائن حيث أن مستوى دلالة $T = 0.020$ وهو أقل من مستوى المعنوية ($= 0.05$). ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

إضافة إلى ماسبق، فإن العلاقة بين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي وبعد الزبائن) يمكن تمثيلها بنموذج من

$$Y_D = 1.982 + 0.373 \quad \text{الشكل:}$$

أي: (التفكير الاستراتيجي) $1.982 + 0.373 =$ بعد الزبائن

وبالتالي تشير هذه المعادلة إلى أنه هناك أثر للتفكير الإستراتيجي على الزبائن.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية للمستشفى الجامعي بباتنة وهذا بهدف التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد تمت دراسة العلاقة بينها وبين أبعاد صورة المؤسسة، وتضح لنا من خلال الدراسة أن للمؤسسة دراية بالجانب المتعلق بالتفكير الإستراتيجي وذلك من خلال ما تم ملاحظته عن طريق المقابلات والملاحظات الشخصية أثناء فترة الزيارة. من خلال ما تم دراسته في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي وأداء المؤسسة .

خاتمة:

في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، وأخذة في الانهيار، لذا لابد من وجود أساليب جديدة مبتكرة تعوض الأساليب التقليدية وتوفر رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل ، وعليه أصبحت هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، وهذا يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الحالية.

إن الحيرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت - وبدون أي إهمال - العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد ما هو هام ، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية ، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وان كانت مهمة، لكن أي مؤسسة ترغب في التفوق على منافسيها خلال السنوات القادمة يجب أن تجعل التفكير الاستراتيجي من أولوياتها.

وفي هذا الصدد نجد ادوارد دي بونو يقول أن التفكير هو أهم ثروة إنسانية - لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفاء جداً في ممارسة هذا التفكير لذلك لا يستفيدون من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جداً ، مما يجعلهم لا يفكرون في بذل أي مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير.... ورغم حاجة القادة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارة التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المؤسسة.

خاتمة

ومن خلال دراستنا لأثر التفكير الإستراتيجي في أداء المؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي.

نتائج الدراسة:

من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة النظرية، ما يلي:

- يلعب التفكير الاستراتيجي دورا هاما في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

- ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية للتفكير الاستراتيجي بحيث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- يهدف التفكير الاستراتيجي إلى وضع أهداف إستراتيجية وتكوين إستراتيجيات اللازمة وصياغتها لاتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم وتساند الإدارة العليا.

- يهدف التفكير الاستراتيجي إلى توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

- يعتبر التفكير الاستراتيجي عنصرا مهما في التفكير على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته، إمكانيته الشخصية، والمصادر الخارجية).

- يعبر عن الأداء بدرجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

- يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم ومؤشرات الكفاءة والفعالية ارتباطا وثيقا، حيث ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة.

خاتمة

- يبين قياس الأداء مدى قيام المؤسسة بمعالجة الاحتياجات من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق الغايات.
- أما النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية، فهي كما يلي:
- الاعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانة العالية التي حققوها في التسلسل الإداري بالتنظيمات التي يعملون من خلالها تجعلهم في غير حاجة إلى اكتساب أية كفاءات أخرى ، حتى من الناحية التي أصبحت أساسية لشاغلي الوظائف العليا وهي التفكير الاستراتيجي.
- غياب الوعي بأهمية تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة والمسؤولين، رغم وجود العديد من العمال (خاصة الأطباء) الذين يدركون أهمية ذلك.
- ممارسة التفكير الاستراتيجي في المستشفى تتعلق بجانب التخطيط الاستراتيجي، وتهمل باقي الممارسات (الرؤية والسيناريو).
- الطابع العمومي للمستشفى جعل المسؤولين لايهتمون كثيرا بجانب تنمية الأداء.
- يتميز المستشفى محل الدراسة بضمه لموارد بشرية فنية وطموحة، وإذا أحسن استغلالها مستقبلا فتسهم بتنمية الأداء المؤسسي بشكل واضح.
- غياب وحدات إدارية متخصصة في قياس الأداء.
- وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى:
- أن هناك اثر للتفكير الاستراتيجي على أداء المؤسسة .
- أن بعض المسؤولين يعتمدون على التفكير الاستراتيجي من اجل تحقيق أهداف المستشفى الإستراتيجية.
- تبين أن المؤسسة لا تعمل على قياس أدائها بصفة منتظمة.
- تبين أن التفكير الاستراتيجي يلعب دورا هاما في وضع الإستراتيجية بالمؤسسة.

خاتمة

توصيات الدراسة :

يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة:

- يجب على المستشفى استحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب قياس الأداء.
- ضرورة اهتمام القادة بالمستشفى بتطبيق التفكير الاستراتيجي في الإدارة العليا بصورة اكبر من الحاصلة حالياً.

- العمل على وضع خطط تدريبية وتنموية للقادة والمسؤولين في جانب التفكير مثل المؤسسات العالمية.
- العمل على تسطير برنامج دوري لعملية قياس أداء المستشفى .
- غرس ثقافة العمل بالمنهجيات العلمية للأداء التي تتبعها كبرى المؤسسات العالمية في عملها داخل المستشفى.

أفاق البحث :

يمثل هذا البحث دراسة متواضعة لموضوع التفكير الاستراتيجي وإن كانت هذه الدراسة محاولة منا لتوضيح الإطار العام لهذا المفهوم إلا أنها لا تمثل إماماً كاملاً بجميع جوانب موضوع التفكير الاستراتيجي، إذ يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة نذكر منها:

- دور التفكير الاستراتيجي في الرفع من تنافسية المؤسسة.
- أهمية التفكير الاستراتيجي في عملية التشخيص الاستراتيجي .
- أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة.

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

1. احمد السيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002،
2. السيد محمد أبو الهاشم ، الخصائص السيكومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية ستيمبرج لدى طلاب الجامعة ، جامعة الملك سعود كلية التربية ، قسم علم النفس
3. -الغالبى، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)" ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
4. -ثامر البكري ، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (S.W.O.T) لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان
5. -جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، 2003،
6. -حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003
7. خضر مصباح الطيطي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2013 ،
8. خير الدين، غسان مدحت. (2012). " مدخل إلى الفكر الاستراتيجي "، عمان الأردن، دار الرابية للنشر و التوزيع ،.
9. د.تلا عاصم فائق ،علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم ، جامعة بغداد كلية إدارة اقتصاد إدوارد دي يوشو ، تعاليم التفكير ،ترجمة د.عادل عبد الكريم و آخرون سلسلة الرضا للمعلومات ، سوريا الطبعة الأولى ، 2001

-
10. روبرت مارزانو، أبعاد التفكير ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 2004
11. الزعبي، ماجد راضي.(2004). " التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيايا"- دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية ، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة غير المنشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان ،الأردن،.
12. -زياد بركات ، التفكير الإيجابي و السلبي لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية في ضوء بعض المتغيرات ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين، 2006
13. زيد الهويدي- محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين و المتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1، 2003.
14. سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان (الأردن) .
15. -سعود عابد ، الرؤية الاستراتيجية(المستقبلية) و صور من الواقع ، صحيفة الرياض ، الهدد 15312 ، مؤسسة الإمامة الصحفية ، 2010
16. -سليم إبراهيم الحسنية ، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009،
17. عداوي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000،
18. -عدون ، ناصر داداي. (2001) . " الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ". بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
19. -علي كاظم حسين الشريفي ، التفكير الاستراتيجي و أثره في جودة الخدمة المصرفية ، دراسة استطلاعية ، المعهد التقني كربلاء ،

20. -فتحي عبد الرحمان جروان ، تعليم التفكير ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ط 1 ،
2002:

21. محمد حسين العساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية
الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، عمان،.

22. -محمد عبد الغني حسن الهلال ، مهارات التخطيط و التفكير الاستراتيجي كيف تربط
بين الحاضر و المستقبل ، مركز تطوير الأداء و التنمية ،مصر 2008

23. محمد مصطفى جمعة ، أثر التفكير الاحتمالي في التنبؤ الاستراتيجي ، دراسة سياسية
رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية جامعة النهريين 2001

24. -مصطفى محمود أبو بكر ،فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و
القرارات 2008

25. -مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير
و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الغسكندرية ، 2008

26. -ناديا هائل السرور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للطباعة والنشر
والتوزيع، ط3، 2002، الأردن

27. -نايفة قطامين و آخرون ، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ،
الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة 2008

28. -نهال شفيق العشي ، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير
الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة 2013

29. -هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008) . " مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي -
كيف تربط بين الحاضر و المستقبل"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر

30. -وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور أَلْغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ،
31. يعقوب ناصر الدين ، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى و أهداف مستقبلية ، جريدة الدستور الشركة الأردنية للنشر ، العدد 16227 ، 2011.

➤ الدوريات (المجلات):

32. حيمر حمود, مؤشراتقياس الأداء و الفعالية للمؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق التنمية, ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة, جامعة المسيلة , منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر 10-11-2009
33. احمد سيد مصطفى , المدير وتحديات العولمة , دار النهضة , الطبعة الأولى , مصر , 2001
34. بيداء ستار البياتي و ايسل حمدي ، أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيارالاستراتيجي ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، العدد 2 ، 2009 ،
35. -زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 29 العراق 2011
36. زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي, مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011،
37. الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر، 2010/2009

38. عبد الملّك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

2001، جامعة بسكرة، الجزائر

39. محمد أحمد محمد أبو قمر "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس

الأداء المتوازن". رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل , غير منشورة كلية التجارة. قسم

المحاسبة و التمويل, غزة, فلسطين, 2009

40. -محمد صديق محمد، التخطيط الاستراتيجي لأفاق و مستقبل التعليم العالي ، مجلة

جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العدد 8 ، 2009

الرسائل الجامعية:

41. بركات نعيمة ، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2005

42. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام

التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007

43. الشعباني، صالح ابراهيم. المنظور الاستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الأداء

المتوازن محاسبيا و أوجه القصور ، مجلة البحوث المستقبلية، العراق، طبعة (33 و 34)

2011،

44. عثمانياً مينة و سمسومعائشة، قياس أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام

بطاقة الأداء المتوازن، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل

التمية المستدامة، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في

الجزائر، (11- 10 نوفمبر 2009)

45. الكبيسي، محمد عادل حمد. (2012) " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة

الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة

الإلكترونية في الأردن" ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان الأردن.

46. محمد بن علي بن فايز الشهري ، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومة و الأهلية ، بمدينة الطائف رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط 2010 ، المملكة العربية السعودية

47. إياد علي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، غزة ، 2006

48. حمزة يوسف سليمان ديب ، التفكير الاستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية 2009

49. طبي سهام ، أنماط التفكير و علاقاتها باستراتيجيات مواجهة اضطراب الضغوط التالية للصدمة مذكرة ماجستير ، قسم علم نفس و علوم التربية جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة 2004.

50. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير، تخصص تسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012

51. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008،

52. إدريس، وائل محمد صبحي و الغالبي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن عمان، الأردن، دار وائل، 2009

53. ايهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل

الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010،

54. حمودي، جنان علي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات فاعلية

المحاسبة الإدارية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العراق،

55. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان (الأردن)، 2006

56. الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، غير منشور 2005-2006

57. عبد الحميد عبد الفتاح ، قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء

الاستراتيجي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، القاهر 2005

58. عريوة محاد،

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المستدامبالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ،مذكرة

ماجستير ، في كلية العلوم لاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 .

59. -علي غريبوآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة

مصر، 2007.

قائمة المراجع الأجنبية:

-
60. Peter Drucker, **l'avenir du management selon drucker**, Edition village mondial, paris, 1999,
 61. Michel Gervais, **contrôle de gestion, économica**, paris, France, 1997
 62. Robert le DUFF., et al (1999). "Encyclopédie de la Gestion et du Management", Editions Dalloz, Paris,
 63. Paul Niven, **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002,
 64. Jean Brilman, Jacqueline Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008
 65. R. Kaplan, D. Norton, "The balanced scorecard, measures that drive performance", Harvard business review, Jan– Feb, 1992
Alian Burlaud et al, **Contrôle de gestion**, Vuibert, Paris, 2004,
 66. R. Kaplan, D. Norton, **Strategy map converting intangible assets into tangible outcome**, Congress cataloging, USA, 2004