

**بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء
الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب)
(بحث مستل/ دبلوم عالي)**

الاستاذ الدكتور

الباحث المهندس

طاهر محسن منصور الغالبي

علي عبد الحسين نعيم المالكي

جامعة البصرة /كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

**Building an Integrated Strategic Planning System and
Measure Its Impact in Strategic Performance Using Balance
Scorecard Perspective**

**(Survey study of a sample of managers and supervisors opinions in
South Oil Company)**

Prof. Dr. Taher M. Mansoor Alghalibi

Eng. Ali A. Naeem Almaliky

بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة

أ.د. / طاهر محسن منصور
المهندس/ علي عبدالحسين نعيم

المستخلص

يهدف البحث الى بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي، بأبعاده المتمثلة بـ (الاستعداد لعمليات التخطيط، تحديد الاتجاه الإستراتيجي، و مقاييس النجاح الرئيسية، و التحليل الإستراتيجي و تقييم الموقف الراهن، و صياغة تطوير الإستراتيجية، و التخطيط السنوي للموازنة، و التنفيذ، و مراجعة وتحديث الإستراتيجية السنوية)، و إختبار تأثيره في الاداء الإستراتيجي لشركة نפט الجنوب، من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، المتمثلة بالمحاور المحور المالي، و محور الزبائن، و محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم)، ، إذ أعتد المنهج الوصف في البحث، و كذلك قائمة الفحص، في الدراسة الاولية لتشخيص مشكلة البحث، من ثم تصميم إستبانه محكمة ومختبرة كأداة أساسية لجمع البيانات في الجانب العملي لإستطلاع آراء عينة البحث من المديرين والمسؤولين في الشركة موضوع البحث، والبالغ عددهم (١٨٢) شخصا. و جرى إختبار العلاقات للأنموذج الفرضي ومنها معامل الارتباط (Pearson) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وكذلك استخدم تحليل الانحدار لإختبار التأثير المباشر بين متغيرات البحث. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج، من أهمها إمكان تطبيق نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي في شركة نפט الجنوب، وظهور علاقة إيجابية قوية فيما بين مكونات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) و الاداء الإستراتيجي باعتماد محاور بطاقة العلامات المتوازنة.

الكلمات الدالة: التخطيط الإستراتيجي، نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي، الأداء الإستراتيجي، بطاقة العلامات المتوازنة

ABSTRACT

This study aims to build an integrated strategic planning system along with its applicability; which is represented by the followings: preparation for planning procedure, specifying strategic direction, Key Success Measures, Build and developing the strategy, current situation assessment, annual budget planning , implementation and reviewing and updating the annual strategy; And testing it on the strategical South Oil Company "SOC" performance, from balance scorecard perspective, which is represented in (financial, customer, internal procedure and education and development). In this study, the researcher accounts on the descriptive method. Thus, a Checklist was used in the (Pilot Study) to diagnose the research problem. Then, design a tested and precise questionnaire to be used as a tool to collect the scientific data from a sample of 182 personnel that are mainly from managers and supervisors in the SOC. Furthermore, the researcher also uses correlations testing on the proposal diagram, such correlation as regression analysis, used to test the direct impact among the study variables. and Pearson, used for specifying the correlation strength among variables. Also In this study, many results were found, and the most important result was that the possibility of applying a full integrated strategical planning system in SOC. In addition, the study found that there is a strong positive correlation among the independent perspective/dimension and the strategical performance using balance scorecard perspectives; moreover, the study involves important potential results that are essential for future studies.

Key words: Strategic Planning, Integrated Strategic Planning, Strategic Performance, Balance Scorecard (BSC).

المقدمة :

يرتبط اقتصاد العراق ارتباطا وثيقا بالنفط. وقد أدت الحروب المتقطعة والعقوبات الدولية التي شهدتها العراق على مدار اكثر من ثلاثين عاما الى تدهور كبير. وبالرغم من امتلاك العراق اليوم لأكبر احتياطات النفط والغاز على مستوى العالم، فإنه يعاني من تدهور في البنى التحتية اللازمة للاستفادة من موارده، أما على صعيد التحديات فمن أهمها استمرار النقص في توفير المنتجات النفطية والاعتماد المتزايد على استيرادها من الخارج، بناءً على ما تقدم فقد كانت الحاجة ماسة لإعداد استراتيجيات متكاملة تبحث في شؤون الطاقة بكل مكوناتها وما يرتبط بها من عناصر اساسية. وقد جرى اعداد استراتيجيات وطنية متكاملة للطاقة في العراق. وهي مشروع مقترح من قبل هيئة المستشارين/مكتب رئيس الوزراء (PMAC) واشرف اعضاء مختارين من هيئة المستشارين، بالتعاقد مع الاستشاري الدولي Booz & Company الألمانية وبتمويل مشترك من البنك الدولي والحكومة العراقية. وانطلاقاً من رؤية، و أهداف، و توصيات الإستراتيجية الوطنية المتكاملة للطاقة (٢٠١٣ - ٢٠٣٠)، وما جاء عن هيئة المستشارين، من تأكيد اعتمادها في التخطيط المتوسط، والبعيد؛ تبلورت فكرة البحث بضرورة بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي وقياس مدى تأثيره في الاداء الإستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة في شركة نفط الجنوب، كونها من اهم الشركات النفطية العامة التابعة لوزارة النفط، و أحد الاركان التنفيذية الرئيسة في الإستراتيجية الوطنية. ، ولتحقيق هدف البحث والوقوف على أبرز محتوياته العلمية، سيقسم على أربعة مباحث، إذ سيتضمن المبحث الاول منهجية البحث، في حين يتناول المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للبحث، و يركز المبحث الثالث على الجانب الميداني. واخيراً المبحث الرابع، سيتضمن عرض للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول :منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث (Research Problem)

أظهرت الدراسة الإستطلاعية الاولية (Pilot study)، أن العملية التخطيطية الحالية في شركة نفط الجنوب مستفيدة من التوجهات التي قدمتها الادبيات وبعض الدراسات السابقة، بحاجة الى تعديل وتطوير واغناء في المحتوى والحوار، من خلال بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي، وكذلك نتيجة للتحديات التي تواجهها الشركة، والضغوط المتنوعة التي تفرضها طبيعة عمل الشركة، والتغيير السريع في البيئتين الداخلية و الخارجية برزت الحاجة الى ضرورة تعديل الإستراتيجية الوطنية المتكاملة للطاقة في ما يخص وزارة النفط بما يسمح في التغلب على التحديات الاخيرة التي تعصف في اقتصاد البلد عموماً وما يترتب عليه في وزارة النفط وشركة نفط الجنوب. ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في شركة نفط الجنوب؟

ثانياً: أهداف البحث (Research Objectives)

في ضوء مشكلة البحث ، فان هذا البحث صمم لتحقيق الاهداف التالية :

- ١- التعرف على طبيعة العلاقة و التأثير بين (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) و الأداء الإستراتيجي.
- ٢- تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي و مجالات قياسه في الشركة المبحوثة.
- ٣- بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ٤- التعرف على العلاقة والتأثير بين (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي و الأداء الإستراتيجي).

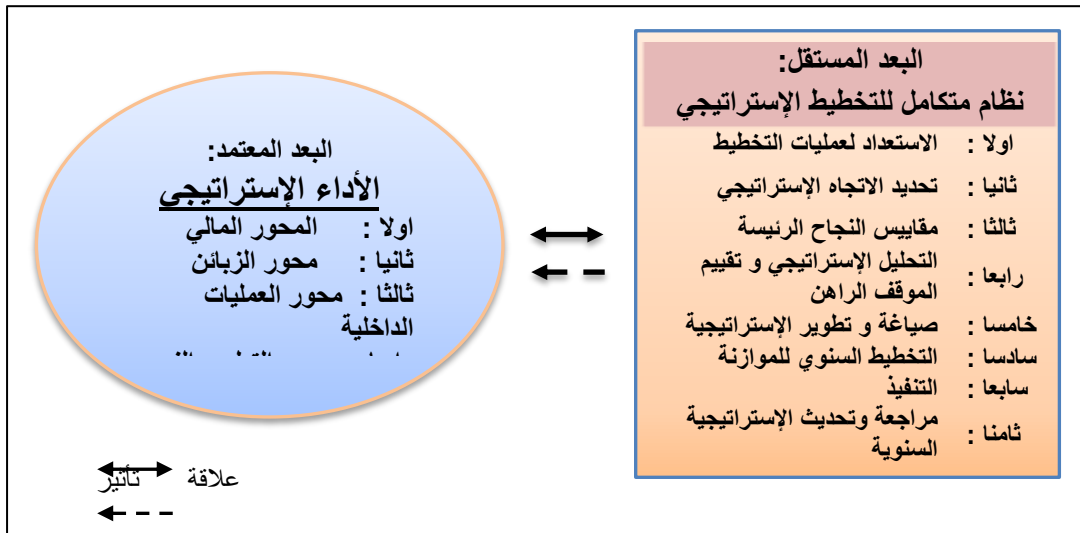
ثالثا: اسلوب البحث (Research Style)

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتمد المنهج على جمع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسير النتائج، وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. اتبع البحث الحالي طريقتين، الاولى الدراسة الإستطلاعية الاولى، باستخدام قائمة الفحص (Checklist)، إذ ركز على كشف الواقع الراهن للعملية التخطيطية في الشركة ومن ثم تحديد مشكلة البحث، عن طريق استجواب عينة من المديرين المتخصصين في مجال البحث الحالي والبالغ عددهم (٢٨) شخصا. اما الطريقة الثانية فقد صممت أداة إستبانه تهدف الى إستطلاع اراء العينة من مجتمع البحث (كما سيأتي ايضاحها)، حول الدور الذي يتوقع ان يؤديه تطبيق نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي في مستوى الأداء الإستراتيجي للشركة.

رابعا: مخطط البحث الفرضي (Research Virtual Diagram)

جرى التوصل الى المخطط الفرضي للبحث من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة البحث المرتبط بالدور الذي يؤديه نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة، و قد مثلت المتغيرات المستقلة من البعد المستقل الرئيس (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، كل من (الاستعداد لعمليات التخطيط، تحديد الاتجاه الإستراتيجي، مقاييس النجاح الرئيسة، التحليل الإستراتيجي و تقييم الموقف الراهن، صياغة و تطوير الإستراتيجية، التخطيط السنوي للميزانية، التنفيذ، مراجعة وتحديث الإستراتيجية السنوية)، جرى تحديدها استنادا الى دراسة (Haines S. G., 2000:317)، (الغالبي و ادريس، ٢٠٠٧: ١٣٢). اما البعد المعتمد (الأداء الإستراتيجي) فشمّل المتغيرات (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)، (Kaplan and Norton, 1996: 76) (السعد و اخرون، ٢٠١٢: ٢٧).

جرى توضيح المتغير المستقل (شكل مستطيل)، و المتغير المعتمد (شكل انسيابي) بالاعتماد على (Sekaran and Bougie, 2010: 69-79).



شكل (١): أنموذج البحث الفرضي.

خامسا: فرضيات البحث (Research Hypothesis)

صيغت فرضيات البحث بإسلوب النفي، الفرضيات الصفرية (Null Hypothesis)، او باختصار (H0) والتي تنص على عدم وجود علاقة بين متغيرات البحث، فاذا كانت نتيجة التحليل الإحصائي قبول الفرضية الصفرية هذا يعني انه لا توجد علاقة بين متغيرات البحث، اما اذا كانت نتيجة التحليل الإحصائي رفض الفرضية الصفرية، فمعنى ذلك قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود علاقة بين متغيرات البحث (جودة، ٢٠٠٩: 44-٤٥).

❖ الفرضية الرئيسية الاولى (H0 - ١) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، و البعد المعتمد (الأداء الإستراتيجي)، في شركة نفط الجنوب.

-الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى :-

-الفرضية الفرعية الاولى (H0-1-A): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، مع المتغير المعتمد الرئيس (المحور المالي).

-الفرضية الفرعية الثانية (H0-1-B): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، مع المتغير المعتمد الرئيس (محور الزبائن).

-الفرضية الفرعية الثالثة (H0-1-C): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، مع المتغير المعتمد الرئيس (محور العمليات الداخلية).

-الفرضية الفرعية الرابعة (H0-1-D): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، مع المتغير المعتمد الرئيس (محور التعلم و النمو).

❖ الفرضية الرئيسية الثانية (H0 - ٢) : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية، للبعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، في البعد المعتمد (الأداء الإستراتيجي)، في شركة نفط الجنوب.

➤ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :-

- الفرضية الفرعية الاولى (H0-2-A): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، في المتغير المعتمد الرئيس (المحور المالي).

- الفرضية الفرعية الثانية (H0-2-B): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، في المتغير المعتمد الرئيس (محور الزبائن).

- الفرضية الفرعية الثالثة (H0-2-C): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، في المتغير المعتمد الرئيس (محور العمليات الداخلية).

- الفرضية الفرعية الرابعة (H0-2-D): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغيرات البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، في المتغير المعتمد الرئيس (محور التعلم و النمو).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

جرى تحديد مجتمع البحث في شركة نفط الجنوب، متمثلا بموظفي الهيآت، والاقسام ذات الصلة، بموضوع البحث، على اساس الخبرة والتخصص، فضلا عن تغطية نشاطاتها لكل مواقع الشركة الادارية والفنية، إذ بلغ مجتمع البحث ٣٦٠ شخصاً. في حين جرى تحديد حجم العينة المناسب استنادا الى ما اورده (٢٩٧ : ٢٠١٠ ، & Sekaran Bougie). في جدول يبين فيه، حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من المجتمع

الأصلي، والذي يوضح حجم العينة المناسب لعدد المجتمع البالغ (٣٦٠) شخصاً، هو (١٨٦) شخصاً، إذ جرى إستطلاع آراء عدد من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب، من خلال توزيع (٢٠٠) إستبانة، وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (١٨٧)، واستبعاد (٥) إستبانات تالفة، ليصبح عدد الإستبانات المعتمدة للتحليل الإحصائي (١٨٢)، وبنسبة (٩٧.٨ %)، وخضعت هذه النسبة من الإستبانات الى التحليل الإحصائي.

سابعاً: حدود البحث (Research Limitations)

- الحدود المكانية للدراسة: شملت مواقع شركة نفط الجنوب ذات الصلة بموضوع البحث، و تضمنت المركز الرئيس للشركة، ومواقع وحداتها المنتشرة على رقعة جغرافية واسعة في محافظة البصرة.
- الحدود البشرية للدراسة: شمل مجتمع الدراسة مديري الهيآت والاقسام الرئيسية في الشركة، فضلا عن المديرين والمسؤولين الفنيين والاداريين في المجالات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- الحدود الزمانية للدراسة: وتشمل المدة من (١ / ٧ / ٢٠١٦) وحتى (١ / ١٠ / ٢٠١٦).

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي

أولاً: التفكير والتخطيط الإستراتيجي

ليس خافياً على متبصر، تضاعف الازمات: الاخلاقية، والاقتصادية، والاجتماعية، افقياً وعمودياً، فهي افقياً تغطي مجالات حياتنا كافة، الثقافية والتربوية والسياسية والاقتصادية. وعمودياً تتجذر في معارفنا وأيدولوجياتنا المتوارثة والسبب ذبول ورتابة الحياة وتكرارها. الانسان اثنان رأس مال، و مأزق اوطاننا ومؤسساتنا هو فشل الاستثمار في ذلك الانسان، فما لم يصبح هذا النمط من الاستثمار مقدمة ومادة لكل استثمار، لن تنجز اية تنمية مما ننشده من وعود في بناء الاوطان، (الرفاعي، ٢٠١٦ : ١٩٢: ٩٠:٥٧). فقد يكون جلياً، جذر تلك الازمات، والمشكلات ، منحصرًا بغياب العقل، لان العقل هو ما يتميز به الانسان عن سائر الكائنات، ويتسبب به عليها. فتتفوق سائر الكائنات على الانسان في الصفات المشتركة، كالنظر، والسمع، والشم، واللمس، وحتى في بعض مراتب الحس والخيال. فإيماننا واعتقادنا، بان تطوير وتحديث المؤسسات، وتحديد وجهتها الصحيحة، لا يتحقق الا حين ينبثق من داخل المؤسسات، لكي لا يفتقر الى المشروعية، ولا نعني بالمشروعية هنا المفهوم الميتافيزيقي او الغيبي او الفقهي، بل المفهوم السوسولوجي والانثروبولوجي.

ماهية التفكير وميزانه

تبدأ النفس مسيرتها المعرفية عن طريق الحواس، فتتعرف على الألوان والأشكال والسطوح المختلفة، وتتحسس الأصوات والطعوم والروائح المتنوعة. وهكذا يقوم الحس بنقل هذه الصور الجزئية المستنقاة من الخارج إلى قوة الخيال. وبعد اجتماع هذه الصور لدى النفس تبدأ بالتأليف بينها في إدراكاتها، بحيث لا تقتصر على الأمور المادية الخارجية بل يفتح لها طريق نحو الأمور المجردة عن المادة تجرداً ناقصاً، فتدرك الأمور المعنوية الجزئية كمحبة الأبوين، ثم يزداد إدراكها رقياً بإدراكها الأمور الكلية المنطبقة على كثيرين، كإدراكها معنى الإنسان والحيوان والحب والبغض والحرية والعدالة. وبعد توافد هذه الصور والمعاني المختلفة على النفس تشرع برحلتها المعرفية الثانية، والتي تعتمد على ما حصلت عليه في اكتشاف الواقع، إذ إنها تجد أولاً بعض المعاني البسيطة الواضحة بنفسها، كمعنى الشيء والوجود والعدم، والتي تسمى بالمفاهيم البديهية. وكذلك تجد بعض المعاني الخيرية مركبة بينة، الثبوت بذاتها، ولا تحتاج إلى دليل لإثباتها لشدة وضوحها بحيث تصدق بها النفس بمجرد تصور طرفيها،

وتسمى بالقضايا البديهية، مثل: (وجود الشيء وعدمه لا يجتمعان في آن واحد) و (الكل أعظم من الجزء). وعلى الطرف المقابل تواجه النفس الإنسانية مفاهيم وقضايا غامضة وغير بيّنة، نسميها بالمفاهيم والقضايا النظرية التي تحتاج إلى بيان. فتبدأ النفس الإنسانية بالانعطاف المعرفي الآخر، انطلاقاً من هذه المبادئ البديهية، ومن خلال التركيب بينها للحصول على معارف نظرية جديدة كانت مجهولة لديها، ولا يمكن أن تعلم بها لولا هذا التأليف، والذي نسميه تفكيراً، كما سيأتي بيانه. وهكذا تستمر النفس في حركتها المعرفية لتصل إلى معارف جديدة، تزداد بها ثروتها العلمية. وهذه القابلية العقلية ممّا خص الله تعالى بها الإنسان دون غيره من المخلوقات، فامتاز الإنسان عن سائر الحيوانات بالقوة العاقلة التي تمكّنه من التفكير والاستنتاج والانتقال من معلومات يمتلكها إلى أخرى يطلبها. ومن هنا كانت عملية الكسب المعرفي، والتي تعرف باسم التفكير، من أخطر الممارسات الإنسانية وأهمّها بالنسبة له؛ لكونه يفعل بإختياره. والفعل الإختياري ناشئ من مبادئ وتصورات مرتسمة في ذهنه قد اكتسبها بعملية التفكير التي مرّ بيانها، فهو يبني دنياه ويحرك نحو آخرته على ضوء تلك المعلومات (العابدي، و البخاتي، ٢٠١٥: ٧). ولأجل أن يكون التفكير سليماً وتكون نتائجه صحيحة، أصبح الإنسان بحاجة إلى قواعد أساسية تهيه له مجال التفكير الصحيح متى ما سار في ضوئها، وهذا لا يتحصل إلا بتعلمنا لقواعد المنطق عندها نستطيع أن نقيم الأفكار والنظريات العلمية فننتبين أنواع الخطأ الواقع فيها ونتعرف على أسبابها. لذا تكمن أهمية المنطق برسم طريقة التفكير السليم للإنسان من خلال الضوابط والاسس المنطقية التي وضعها للتفكير، وقد عرف علم المنطق على انه " آلة قانونية تعصم مراعاتها الذهن عن الوقوع في الخطأ في التفكير " (العابدي، و البخاتي، ٢٠١٥: ١٢). وقد اشار (علي، ٢٠١٣: ٢١) إلى ان هذه الفائدة تلقي بظلالها على جميع العلوم على الرغم من اختلاف مشاعرها واغراضها وموضوعاتها , لان كل العلوم تمتهن التفكير والاستدلال لإثبات قضاياها ومسائلها وهذا ما يحتم عليها اعتماد الاسس والضوابط الصحيحة في عملية الاستدلال وهذا ما يتكفل بنتيجته علم المنطق فالمنطق هو الذي يمون كل العلوم بأدوات التفكير السليم ولذلك قالوا ان علم المنطق هو اول العلوم و خادمها (الشريفة، ٢٠١٥ : ٣٠). ويُعرف (Edward ,De bono, ١٩٨٩: ٤٢) التفكير بأنه " استكشاف قدر ما من الخبرة من أجل الوصول إلى هدف، وقد يكون ذلك الهدف الفهم أو اتخاذ القرار، أو التخطيط، أو حل المشكلات أو الحكم على شيء ما "، و كذلك يرى (مجدي حبيب، ١٩٩٥: 3) بأنه: عملية عقلية معرفية عليا تُبنى وتؤسس على محطة العمليات النفسية الأخرى كالإدراك والإحساس والتخيل، وكذلك العمليات العقلية كالتذكر والتجريد والتعميم والتمييز والمقارنة والاستدلال، وكلما اتجهنا من المحسوس إلى المجرد كان التفكير أكثر تعقيداً. في حين عرفه ابن سينا في كتاب الاشارات والتنبيهات بحركة العقل من المعلوم الى المجهول لاكتساب معرفة جديدة (صليبا، ١٣٨٥: ١٥٥) وهذا معنى قول الحكماء: (كل تعليم وتعلّم فبعلم قد سبق). كما يمثل راس المال الإستراتيجي محصلة تفاعل راس المال الاجتماعي والثقافي والهيكلي والبشري والمعرفي والفكري قصد تحقيق الميزة الإستراتيجية (الخفاجي، ٢٠٠٨: ٢٤٢).

الإستراتيجية strategy

لإستيعاب مفهوم الإستراتيجية بصورة دقيقة، قد نحتاج الى الاسنيات وعلوم الدلالة و الرموز و الى إرشاد الهرمنيوطيقا، اذ تشرح لنا كيف أن للكلمة طبقات جيولوجية، تتراكم بمرور الزمن حول نواة المعنى الاول، تتناسب هذه الطبقات كما و كيفاً مع: عمر الكلمة، ونمط تراكم دلالاتها، وتنوع استعمالاتها في كل عصر، انها بمثابة

تراكم طبقات عمر الشجرة في الف سنة، او الطبقات الجيولوجية للجبل بعمر مليون سنة، والتأويليون جيولوجيون، يكتشفون الطبقات المتراكمة التي تطمر نواة المعنى، مثلما يحددون نسب وجذر انتماء كل طبقة أُضيفت للمعنى الاول، من خلال اكتشافهم لطبيعة الظروف الاجتماعية لكل حقبة زمنية، وصلتها بكيفية تشكل معناها في تلك الحقبة، في ضوء: أفق المتلقي، ورؤيته للعالم، وأحكامه المسبقة (الرفاعي، ٢٠١٦ : ٢٥١). لذا عندما نبدأ بتحليل مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية من مختلف اللغات الأوربية أو اللغات الإغريقية / اللاتينية. ففي الألمانية نجد strategie، وفي الروسية strategija، و في الهنغارية strategi، وعندما نقول (stratos agein) فهو مصطلح الإستراتيجية ذاته مقسم إلى جزأين ويعني " الجيش الذي ندفع به إلى الأمام"، وهناك من يري أن الإستراتيجية هي: عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة، و إستخدام الموارد المتاحة في إطار الظروف المناخية المحيطة (السلمي، ١٩٨٠: ٩٦) و تعرف الإستراتيجية على انها مجموعة من الإجراءات التي تستهدف التأكد من أن الشركة سوف تحقق أهدافها وغايتها (ابو العينين، ١٩٩٤: ١٥ - ١٦).

إما الباحث Henry Mintzberg، في كتابه (1994) "The Fall and Rise of Strategic" Planning يشير إلى أن الناس يستخدمون "الإستراتيجية" في عدة طرائق مختلفة، وأكثرها شيوعا هي العناصر الخمس التالية (Mintzberg, 1994 : 11-21):

- ١- الإستراتيجية (a plan): وهي خطة ، دليل ، إتجاه ، أو مسار العمل في المستقبل.
 - ٢- الإستراتيجية (a pattern): وتعني النمط السائد في الإجراءات واتساق السلوك على مر الزمن.
 - ٣- الإستراتيجية (a ploy): وهي مناورة محددة و تكتيك يهدف إلى خداع المنافسين.
 - ٤- الإستراتيجية (a positio): هي الموقف الذي يعكس القرارات لتقديم منتجات أو خدمات معينة في أسواق معينة.
 - ٥- الإستراتيجية (a perspective): هي منظور يتشير إلى الطريقة الأساسية لتحقيق الأهداف.
- وقد اشار (Mintzberg et al ; 1998:11) الى ان تعامل الإستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو غير قابل للتنبؤ وانما يتعداه الى المجهول او ما هو غير قابل للتعرف عليه (النعيمي، ٢٠٠٣: ٤٤-٤٥).
- وهنا تثار العديد من الاسئلة حول الإستراتيجية، هل الإستراتيجية خطة، ام انها مجمل العمليات والطرائق والاساليب المؤدية الى الغايات والاهداف، أم انها الغايات والرؤية والرسالة والاهداف، ام انها قواعد القرارات الاساسية، ام غير ذلك؟ إن الإستراتيجية هي جميع هذه الامور وغيرها، فهي منظور وهي مركز وهي خطة ونمط، لكونها حلقة الوصل بين السياسة والاهداف الرئيسة من جانب، والتكتيكات او الافعال الملموسة من جانب اخر. وباختصار، الإستراتيجية هي شبكة معقدة من الافكار و التبصرات و الخبرات والاهداف والادراكات والتوقعات التي توفر دليلا عاما لأفعال معينة سعيا وراء تحقيق غايات المنظمة (الغالبى و إدريس، ٢٠٠٧: ١٩).

مفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و اهميته :

اولا: مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط ضرورة، للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، فضلا عن إنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها. و يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الإدارات، وهناك من يعرف التخطيط، بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة

تبيين الأهداف المطلوب الوصول إليها، خلال مدة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (النمر، ١٤١٧: ٩٤-٩٥) ، فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق، والعلم، للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، والتفكير في المستقبل معناه عملياً التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف، المراد تحقيقها، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات، و وضع مراجع العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذه (الحلو، ١٩٨٧: ٢٦٢). كما يعرف التخطيط بأنه "عملية ذهنية منظمة لإختيار أفضل الوسائل الممكنة. لتحقيق أهداف محددة" (حبيش، ١٩٩١: ٤٥). أما التخطيط في منظور (Griffin, 1999: 87) "عملية متكاملة تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها". وأكد (الصميدعي، ٢٠٠٠: ٢٥) على انه " العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ في ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع او المنظمة". إن التخطيط هو عمل فكري يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذه وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها ايجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط ليس رسم طريق العمل المستقبلي فحسب وإنما رسم الخطوات الصحيحة للوصول الى نتائج ايجابية وهذا هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط (حرب، ٢٠٠٠: ١١١). وكذلك يرى (Shain & Scheek, 2002: 41) ان التخطيط الإستراتيجي ما هو "الا مجموعة من العمليات ذات انشطة متتابعة وذلك لغرض تحقيق النجاح للمنظمة ككل وأيضاً تحديد مسارها المستقبلي". ويؤكد (اللوزي، ٢٠٠٢: ٩٢) ان التخطيط "عملية ذكية، وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة معينة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين". كما أن عملية التخطيط تؤثر في العمليات الإدارية الأخرى كاللتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوظيف وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأي شركة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة الشركات. ولأهمية التخطيط يشير (علاقي، ١٤١٦: 200-٢٠٣):

- يساعد التخطيط على إختيار الطريق الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة.
- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الترشيد في الوقت والتكاليف، إذ أن التخطيط يعتمد على برامج زمنية محددة، وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أكد (Ford, 1981: 9) ان التخطيط الإستراتيجي هو التغيير " وان يعتمد اتخاذ القرارات فيها على الدراسة والتحليل والخبرة العملية. ويصفه (Keegan. et al, 1995: 100) بكونه " الوضع المنظم وإستراتيجيات المنظمة لاتخاذ القرارات التشغيلية وذلك لتحديد النتائج المحتمل طول الوقت". و لأن أهمية التخطيط تزايدت بشكل عام في العصر الحديث، فقد تزايدت بشكل أكبر أهمية التخطيط الإستراتيجي، وبشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً، وعالمياً. يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر الهامة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، و إختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص

وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات و الاختيارات (ابو العينين ، ١٩٩٤ : ٢٧). ويشير (الحملوي، ١٩٩٣ : ٢١)، إلى أن الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في الشركات يجري من خلال رؤية لما سوف يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في الشركة، وفهم الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الإستراتيجي. تختلف نظم العمل بالشركات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما إنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الإستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة الشركات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها على وفق خصائص وطبيعة كل شركة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي. و هناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد توجهات اصحاب المصلحة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.
- رصد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للشركة .
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية في الشركة.

فالتخطيط الإستراتيجي هنا يُعد أسلوب ينتج عنه وضع إستراتيجيات للشركة ككل في مختلف المجالات (عسكر، ١٩٨٧ : ١٠٦). وقد عرف (Drucker) التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق. توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات "لذلك ان كل ما يتعين علينا القيام به هو إعداد انفسنا للغد المجهول (خطاب، ١٩٨٥ : ٣٨)، وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط أو الإدارة (بصفة عامة) هو "عملية اتخاذ قرارات إذ لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ، كما أن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد المعايير الإنتاجية لكي يتم القياس والمقارنة، وبالتالي تقييم جهودات التخطيط." نستطيع القول ان التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها الموازنة بين موارد المؤسسة و الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل (السكرانه، ٢٠١٥ : ٣١).

ثانيا : بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الاداء الإستراتيجي

لا بد ان تكون الادارة الفاعلة جزءا مكملا للعملية الادارية ، ان ما تقيسه هو ما تحصل عليه ان هاتين العبارتين اللتان قالهما كل من (Kaplan & Norton) يشتملان على الفلسفة التي تكمن في القوة التوجيهية من وراء محاولات العديد من الشركات لإدراك انظمة قياس الاداء لديها. فان الادارة الفاعلة تعتمد على القياس الفاعل للأداء والنتائج، غير انه قد اصبح من المعروف بشكل متزايد بان المقاييس التقليدية التي تركز على المعايير المالية تعد غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة، وان الاهتمام بمجموعة اوسع من المقاييس التي ترتبط بالتنوع وبحصة السوق ورضا الزبائن و العاملين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تعوق الاداء المالي، ومن هنا طور كل من (Kaplan & Norton) بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard) لتشكّل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي في اطار عمل قياس الاداء.(الغالي و ادريس، ٢٠٠٩ : ٥٤) كان هذا في عام ١٩٩٢ في العدد الخامس والسبعين من دورية هارفرد للأعمال (Harvard Business Review) تحت عنوان " بطاقة العلامات المتوازنة لقياس دوافع الاداء" (السعد واخرون، ٢٠١٢ : ٩).

الاداء الإستراتيجي Strategic Performance

الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني (Performare) التي تعني " إعطاء كلية الشكل لشيء ما "، والتي اشتقت منها اللفظ الانجليزي (performance) الذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو المعنى نفسه الذي ذهب إليه قاموس "Petit Larousse" (مزهودة، ٢٠٠١: ٨٥-١٠٠). في حين (Ecosip, 1999: 16)، يرى أن الأداء هو القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة. أما (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧: ٧٧)، فيرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وقد عرف كل من (Miller & Bromiley, 1990) الاداء الإستراتيجي بأنه (انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الأمد " البقاء، النمو، التكيف"). في حين اشار كل من (Glunk & Wilderom, 2000) الى ان الاداء الإستراتيجي هو اكثر من كونه اداءً مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل انه منظور اوسع مع مؤشرات اداء غير مالي. وعرف (Cokins, 2003) الاداء الإستراتيجي بأنه (ترجمة الخطط الإستراتيجية الى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وازداد بأنه يمكن النظر اليه على انه معرفة: كيف تعمل المنظمة اجمالاً). من الناحية النظرية يمثل الاداء قلب الإدارة الإستراتيجية إذ يشمل جميع منطلقات الادارة ونظرياتها، اما من الناحية التطبيقية والتي تبرز من خلال استعمال معظم الدراسات وبحوث الادارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة، و العمليات الناتجة عنها (الحسيني، ٢٠٠٠).

ويتضح مما سبق ذكره ما يأتي (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٥) :

- ❖ يصف الاداء الإستراتيجي الاداء الشامل في مستوى المنظمة.
 - ❖ ويتضمن كل نتائج الاداء المتوقعة (اقتصادية، و اجتماعية، و تنظيمية، و اخرى).
 - ❖ ويوازن بين توجهات المنظمة بعيدة وقصيرة المدى، ويحقق التكامل بين محصلة نتائج المنظمة العملياتية و الإستراتيجية.
 - ❖ تتحدد بعض اسبقيات ومؤشرات تطوره خلال العلاقة بين دورة حياة المنظمة والتغيير في الربحية.
 - ❖ و غالباً ما يقاس (بمقاييس مالية وغير مالية) في الوقت نفسه.
 - ❖ ويعني في مفهوم البطاقة (نتائج بعيدة المدى لمناظير البطاقة الاربعة).
- ويمكن ان تتلخص اهمية الاداء الإستراتيجي في ما يأتي (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٧) :
- يساعد التخطيط للأداء الإستراتيجي، على كشف العلاقة بين توجهات المنظمة بعيدة المدى وإستراتيجيات بلوغها، بما يضمن ترتيب الأسبقيات، وتحديد الميزات التنافسية.
 - يؤدي الاداء الإستراتيجي دوراً مهماً في عملية الادارة الإستراتيجية.
 - يسهم في تقديم تغذية عكسية شاملة لإستراتيجية المنظمة، تساعد على تقليص الفجوة الإستراتيجية، وتحسين اداء إستراتيجية المنظمة.

بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard

ان اول ابتكار لبطاقة تقديرات متوازنة كان في عام ١٩٨٧ في شركة (Analog Devices) هي شركة متخصصة بأعمال اشباه الموصلات في الولايات المتحدة الامريكية بهدف تطبيق مضامين ادارة الجودة الشاملة، ويعود الفضل في ابتكارها لكل من (Kaplan & Norton) (Schneiderman,2001: 1). إذ اصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المعايير المالية تعد غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة، وان

الاهتمام بمجموعة اوسع من المقاييس التي ترتبط بالنوعية وبصفة السوق ورضا الزبائن و العاملين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تعوق الاداء المالي، إذ ان القصور فيها يوفر انذارا مبكرا بوجود قصور معين في الاداء المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الاجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية (Kaplan & Norton, 1996: 134). فمن التعريفات الشاملة لبطاقة العلامات المتوازنة، انها اطار عملي لقياس الاداء مع هدفين رئيسين، الاول تحويل الإستراتيجية الى اهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة، و الثاني، توصيل تلك الإستراتيجية الى كل اجزاء المنظمة (Miglorato, et.. al, 1996: 460). اما التعريف الاشمل فهو لكل من (Kaplan & Norton, 1996, 19) بنظريتهما للبطاقة بوصفهما نظاما متكاملًا، و هو يتكون من انظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التقييم، اذ عرفاها بانها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء، تسهم هذه المقاييس بإنجاز الاعمال ووضع إستراتيجية الاعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي و التنظيمي وصولا الى اهداف المنظمة. كما عرف (Robinson, 2000, 52) هذه البطاقة على أنها نموذج يعرض طرائقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات وتعلم الأفراد. **منظورات بطاقة العلامات المتوازنة** : ان المنظورات الاساسية التي تحتويها البطاقة اربعة كما عبر عنها (Kaplan & Norton) :

المنظور المالي Financial Perspective : يعد المنظور المالي احد اهم محاور تقييم الاداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف، والوقوف على مستوى الارباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، ويركز ايضا هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية، العائد على اجمالي الاصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل (Horngren et al, 2000: 465).

منظور الزبائن Customer's Perspective : يمكن تحديد اهتمامات الزبائن بجوانب تتمثل، بالوقت، والجودة، و الاداء والخدمة، والكلفة (Kaplan & Atkinson, 1998: 368) ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها، رضا الزبائن، و الاحتفاظ بالزبائن، و اكتساب زبائن جدد، و ربحية الزبائن، و حصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة. ويذكر (Kaplan & Atkinson)، ان الاهداف الإستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل اساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف الى ما يأتي (Kaplan & Atkinson, 1998: 368) :

- ١- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن.
- ٢- محاولة التأثير في سلوكيات الزبائن غير المريحين وجعلهم مريحين للمنظمة.
- ٣- اعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ومن خلال هذا المنظور تجري مقابلة حاجات الزبائن واهداف حملة الاسهم والمالكين، وعليه فان المقاييس الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة تتبثق من عمليات الاعمال التي لها اثر في تحقيق رضا الزبائن، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات ان تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي ان تتفوق بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التمييز او التفوق (Kaplan & Norton, 1996: 62-63).

منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر، والعمل على تحقيق رضا العاملين والمحافظة عليهم، ورفع معنوياتهم وزيادة الانتاجية، ويمكن قياس رضا العاملين من خلال اجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات و التميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي و التشجيع الفاعل من اجل الابداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل في المنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسب دوران العمل، اذ كلما كانت النسبة مرتفعة فان هذا مؤشر يندر بالخطر و العكس صحيح، ونستطيع قياس انتاجية العاملين بمقياس انتاجية العمل المعرفة (Fleisher & Mahaffy, 1997: 135). تترايب هذه المنظورات ترابطاً منطقياً ، إذ تمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العاملين الراغبين في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا في المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي (زايد، ٢٠٠٤: ٣).

ثالثاً: نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي

يقول (Haies, 1995) " أن ما نُفكر به او نعرفه أو نؤمن به في نهاية الامر لا شيء، فالشيء الوحيد هو ما نقوم به او نفعله " (الغالبي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٧) ان العمل في هكذا نظام يبدأ من الامور البسيطة، لكنها منهجية ، ولتبسيط هذه الأفكار يركز النظام المتكامل للتخطيط الإستراتيجي على ثلاثة أهداف:

• الهدف رقم ١: تطوير وثيقة خطة إستراتيجية.

• الهدف رقم ٢: ضمان التنفيذ الناجح.

• الهدف رقم ٣: استدامة الأداء العالي، سنة بعد سنة

ولتحقيق هذه الأهداف، أولاً من المهم الحصول على فهم المقدمات او المباني (Premises) الثلاث التي تشكل لدينا الأساس في التخطيط الإستراتيجي (Haines, G., 2000: 342):

• المقدمة رقم ١: "التخطيط والتغيير هي الوظيفة الأساسية للقيادة"

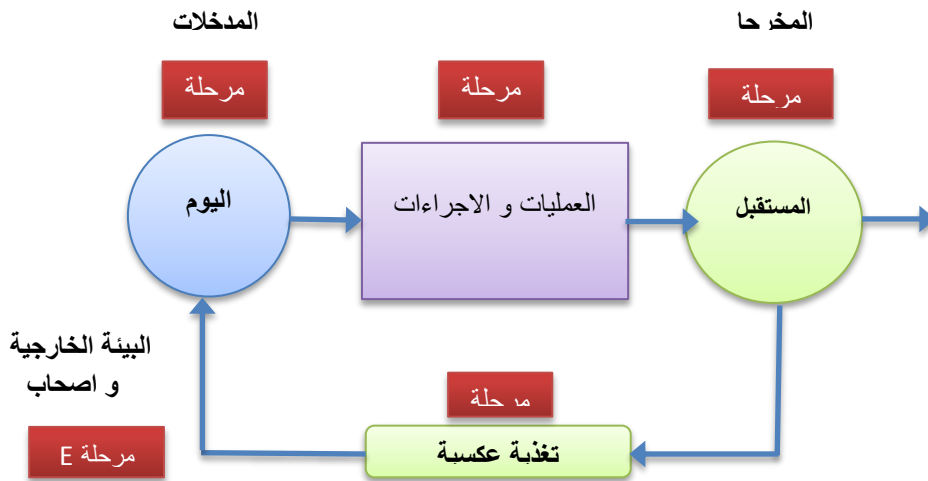
• المقدمة رقم ٢: "الناس داعمون ما يساعدون في انشائه"

• المقدمة رقم ٣: " استخدام نظم التفكير" في التركيز على الزبائن"

توفر أنظمة التفكير بعض العناصر و الإجابات الواضحة جداً، لتصبح الشركة ناجحة على المدى الطويل. و لا يوجد هناك جواب واحد أو الكأس المقدسة (Holy Grail) (Haines, G., 2000: v) ، و الحقيقة أن كل

منظمة، في القطاعين العام والخاص، بحاجة إلى أن يصبح نظامها موجهًا نحو تحقيق النتائج، في التركيز على الزبائن.

ويُعرف النظام، بأنه مجموعة من العناصر التي تعمل معا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بكامل مفاصلها. إذ يتكون النموذج من (١٠) خطوات ملموسة في خمس مراحل متميزة (E-D-C-B-A). ونحن ندعو هذه المراحل ABCED بأنظمة التفكير. فان أي نظام يمكن أن يوصف بالمرحلة التالية: سلسلة من المدخلات (المرحلة C)، إلى العمليات أو الإجراءات (المرحلة D)، ثم لتحقيق المخرجات (المرحلة A)، جنباً إلى جنب مع حلقة التغذية العكسية (المرحلة B)، لقياس الأداء، والكل داخل البيئة (المرحلة E). مراحل أنظمة ABC لدينا تبدأ بالمرحلة A (لأننا نريد ان تكون الشركة سباقاً في خلق المستقبل المثالي)، والاستمرار بالسير التقليدي إلى التدفق الصحيح. فبمجرد إنشاء هذا المستقبل، نبدأ العمل إلى الوراء حتى يومنا الحاضر لتحقيق ذلك. فان بعض الشركات تعتمد السيناريوهات المستهدفة فتضع نقطة بدء لمجموعة أهداف محددة ترجي تحقيقها في المستقبل تتم ترجمتها الى صورة مستقبلية متناسقة، ثم يرجع كاتب السيناريو من المستقبل الى الحاضر لكي يكشف المسارات الممكنة لتحقيق تلك الصورة محدداً بالنقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات مهمة، ولذلك يسمى السيناريو هنا بالسيناريو الراجع للخلف (Backward Future) إذ يمكن صياغة المسارات من طبيعة الاهداف المرغوب فيها.



شكل (٢): مراحل نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات

المرحلة الاولى Phase E

الخطوة الاولى : التخطيط للتخطيط (التقييم، و التعليم، و التنظيم، و التكيف).

ليس لديك الوقت لتفعل ذلك من المرة الأولى بصورة صحيحة، ولكن دائماً لديك وقت لتفعل ذلك مرارا " .

الحكمة المذكورة انفاً ليست صادقة، عندما يجري تطبيقها في التخطيط الإستراتيجي. لأن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو لتطوير و تنفيذ الخطة الإستراتيجية، من خلال نظام متكامل والذي من شأنه أن يسبب النمو والربح، وهذا شيء ما ترغب الشركة بالحصول عليه بالتأكيد من المرة الاولى. إذا كانت الشركة لا تفعل ذلك

الصحيح من المرة الأولى، تكون قد لوّث البيئة التنظيمية للتخطيط الجيد والإدارة لمدة عادة ما تكون سنوات قبل أن تكون هناك محاولة مرة أخرى. في هذا النموذج لنظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي، يمكن الحصول على ذلك الصحيح من المرة الأولى من خلال تطبيق اجراءات الخطوة الاولى (التخطيط للتخطيط). تتضمن هذه الخطوة الأولية الإبداعية خمسة عناصر هامة و هي:

- ١- المسح المستقبلي للبيئة.
- ٢- تدقيق عملية الذكاء الاستراتيجي
- ٣- الممارسات القيادية والمهارات الرؤيوية والتدريب على بناء فريق للرئيس التنفيذي وكبار التنفيذيين، والإدارات الوسطى.
- ٤- إنشاء و تدريب كادر الدعم الداخلي.
- ٥- الإحاطة التنفيذية والتنظيمية" جلسة تستغرق يومين.

بناء مهارات القيادة المنظمة أمر بالغ الأهمية، القيادة هي الشيء الوحيد الذي يميز حقيقة الشركات بعضها عن البعض على المدى الطويل.

للتأكد من أننا لا نحاول خلق الخطة الإستراتيجية الخاصة بنا في الفراغ، سوف نحتاج إلى إجراء عملية المسح البيئي على أساس منظم. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تخطط للخروج لعام ٢٠٣٠، سيكون من المفيد لمسح البيئة معرفة الامور المحتملة الحدوث في إطار أكثر من هذا الأفق. و أنه من المفيد التركيز على اختصار (SKEPTIC) عند بداية المسح البيئي. وبصورة عامة، "Sociodemographic" تمثل الاجتماعية والديموغرافية، "k" Competition المنافسين، "E" Economics/Environment إقتصادية وطبيعية البيئات، "P" Political هي الاسباب السياسية، "T" Technical تمثل التكنولوجيا (وليس فقط أجهزة الكمبيوتر / الاتصالات)، "I" Industry/Substitutes هي للصناعة، و "C" Customer تمثل الزبائن. سواء اختاروا المنافسين الصيغة كمبدأ عام أو إنشاء صيغة خاصة فريدة للمسح البيئي، ويجب على فريق التخطيط دراسة ما يمكن أن يحمله المستقبل، وخاصة في بيئة دينامية سريعة التغيير. تذكر، ان محاولة إنشاء خطة إستراتيجية في فراغ، مع عدم وجود وقائع حقيقية بالأرقام حول التغيرات البيئية التي يمكن توقعها، سوف ينتهي الأمر مع مجرد خطة إستراتيجية واحدة أخرى وهذا يساوي بطبيعة الحال زيادة في عدد الاوراق التي طبعت عليها.

المرحلة الثانية Phase a

الخطوة الثانية : الرؤية المستقبلية المثالية Ideal Future Vision

في هذه الخطوة رؤية المستقبل المثالي يبدأ مع مسح البيئة في المستقبل. ومع ذلك، هدفنا الرئيس هو صياغة الأحلام التي تستحق الإيمان بها و النضال من اجلها. فالشعار (لا يمكن !) ، ليس له صلة هنا. فكيفية تحويلها إلى واقع ملموس هو السعي بعد إنشاء هذه الرؤية. التحديات الأربعة التي تواجهنا خلال هذه الخطوة هي:

- التحدي (١): إجراء عملية التصور و وضع بيان رؤية مشتركة من الأحلام و المستقبل الذي نريده.
- التحدي (٢): وضع بيان رسالة تصف سبب وجود مؤسستنا، و ما هو العمل الذي يخدمنا؟
- التحدي (٣): القيم الأساسية التي توجه السلوك باستمرار، ويشكل جماعي، وخلق الثقافات المطلوبة.

- التحدي (٤): تطوير الشعار السياسي و بيان موقف واضح وموجز عن الخطة الإستراتيجية برمتها، و الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة في السوق في أعين الزبائن.

المرحلة الثالثة Phase b

الخطوة الثالثة: مقاييس النجاح الرئيسية / الأهداف Key Success Measures or Goals

مقاييس النجاح يجب ان تكون قابلة للقياس لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وقيمتها الأساسية على أساس (سنوي). يفضل ان يكون الحد الأقصى لعدد مقاييس النجاح (١٠)، مما يؤدي الى التركيز على ما هو حقا (مفتاح) لتحقيق النجاح. المفاتيح لا تكون بصورة شاملة، اي يجب اتخاذ مقاييس النجاح الرئيسية لقياس ما هو مهم فعلا (وليس فقط ما هو سهل القياس) بما في ذلك، كحد أدنى: رضا الزبائن، و رضا الموظفين، والتعلم، والقدرة المالية، فهي تشبه إلى حد كبير بطاقة العلامات المتوازنة.

المرحلة الرابعة Phase c

الخطوة الرابعة : تقييم الوضع الحالي Current State Assessment

خطوة التقييم الحالي هي المكان الذي تجرى فيه التحليلات الداخلية والخارجية (نقاط القوة ، و الضعف، والفرص، والتهديدات)، (SWOTs) و في الأشكال التقليدية للإدارة الإستراتيجية، هذه الخطوة هي الخطوة الأولى، مما يؤدي فقط إلى التخطيط على المدى الطويل للمشروعات الراهنة تدريجيا في المستقبل. الأخبار السارة عن تاريخ التخطيط هي أن هناك العديد من الأدوات لاستخدامها في إجراء مثل هذه التحليلات. ومع ذلك، فالمفتاح هو لتقييم اليوم في ضوء المستقبل المثالي المنشود، وليس مجرد تقييم اليوم في ضوء اليوم. نحن نفضل تقييم أكثر قوة لاعمالنا باستخدام معمارية متميزة لنقاط القوة والضعف والآثار المترتبة على المسح البيئي لفرصنا وتهديداتنا. يركز كل من (Narayanan, & Nath, 1993: 71) على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يركز بعضها على إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على الأطر الانسانية والمعرفية التي تتجسد بقدرات تجديد و ابداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي، و النظام الثقافي. لذلك كلا الجانبين يحتاج الى تحليل ودراسة ومعرفة لغرض اعطاء حكم على قوة وضعف النظام.

الخطوة الخامسة : تطوير الإستراتيجية Strategy Developmen

خطوة تطوير الإستراتيجية تخلق الإستراتيجيات الأساسية لردم الفجوة بين الرؤية المستقبلية المثالية وتقييم الحالة الراهنة، مما يُكون (3-7) إستراتيجيات أساسية سيجرى تنفيذها على نطاق المنظمة (بأقل أو أكثر). فقد شهد القرن الحادي و العشرون انتشار إستراتيجيات جديدة فيما تحاول الشركات التعامل مع هذه الأوقات الانفجارية. في النظر إلى هذه الإستراتيجيات، ويمكن أن تشمل هذه إعادة التنظيم، وتسريح عمال، إعادة هندسة الأعمال، تخفيضات الموازنة، فصياعة الإستراتيجية عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة، و في بعض الاحيان يشترك فيها اللاوعي (Mintzberg, 1994: 111).

• **Cutting** : وهي استراتيجيات تستخدم لتخفيض او تقليص او تسريح كل من الموارد والوحدات التنظيمية وهي ضرورية بالتأكيد، ولكن ليس كافية للنجاح .

• **Building** : البناء من أجل المستقبل، إستراتيجيات تركز على جودة المنتجات والخدمات، وشبكة الإنترنت.

أن إرضاء الزبائن هو المكان الذي يتم العثور فيه على الإجابات الإستراتيجية. وبالتالي، هناك حاجة إلى كنانة الإستراتيجيتين (Both Cutting and Building) ، تحتاج كل إستراتيجية أساسية لمجموعة من بنود العمل للتحقيق على مدى أفق التخطيط. وعلاوة على ذلك، تحتاج إلى تحديد أهم 3-5 أولويات عمل حرجة لكل إستراتيجية على مدى الـ 12 شهرا المقبلة. فتصبح أولويات العمل هذه في إطار تنظيم لاستخدامها من قبل الجميع لوضع الخطط السنوية للإدارة والأهداف الفردية لتقييم الأداء .

الخطوة السادسة : تخطيط وحدات الاعمال Business Units Planning

في هذه الخطوة يجري تخطيط الأعمال (ثلاثية السنوات) و تجيب عن السؤال على كيفية تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية عن طريق مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية (وهي اختيارية - بالنسبة للشركات الكبيرة مع وحدات الأعمال المتعددة الإستراتيجية فقط). للقيام بذلك، وحدات الأعمال التي تُشكل يجب ان تحدد محفظة الأعمال العامة للمؤسسة بشكل واضح ، والأولوية على أساس أهميتها في نمو المنظمات في المستقبل، والربحية، يجب على كل وحدة عمل احداث تطوير ملموس لمدة ثلاث سنوات من خطط الأعمال لتنفيذ الإستراتيجيات الأساسية. ويمكن عمل ذلك عن طريق اتباع الـ (١٠ خطوات) نفسه

الخطوة السابعة: التخطيط السنوي للموازنة Annual Plans/Budgets

في هذه الخطوة الإستراتيجية "تجتمع الطرائق المرنة " إذ يمكن للشركة وضع خطط موحدة مع الإجراءات ذات الأولوية والموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات الأساسية. أنه لا يكفي أن تكون كل وحدة تطوير لديها خططها السنوية الخاصة بها. ما تحتاجه الشركة هو اجتماع فريق كبير من القيادة الجماعية (أي أعلى ٣٠-٧٠ من القادة) حيث انتقاد خطط مشروع وصقلها على أساس يتناسب مع إستراتيجيات وأولويات العمل العليا. فإن الوقت قد حان لتغيير الطريقة التي تجرى منها إعداد الموازنة تقليدياً. فإنه يجب أن يكون أكثر إستراتيجية. هذه "الموازنة الإستراتيجية" ستمكن الشركة من تحقيق توزيع الموارد على أساس الخطة الإستراتيجية وأولويات العمل التي تحددتها في السنة المالية القادمة. خلق الانفعال بين المخصصات الحالية مقابل الأولويات المستقبلية أمر طبيعي ومرغوب فيه و قد تضطر الادارة العليا الآن الى ذلك لخلق "خيارات صعبة" لتحقيق النجاح.

المرحلة الخامسة Phase d

الخطوة الثامنة: التخطيط للتنفيذ Plan to Implementation

التخطيط للتنفيذ ، هو الجسر من الهدف رقم ١ إلى الهدف رقم ٢. هو جلسة تستغرق يومين. والمفتاح هو تركيب المفاهيم الأساسية التالية:

١. إنشاء فريق قيادة التغيير الإستراتيجي.
٢. وضع خريطة التنفيذ الشاملة سنويا.
٣. فرق مشروع ضمانة استخدام متعددة الوظائف الإستراتيجية.
٤. إعداد مكتب إدارة البرنامج، لضمان الرحلة الناجحة اليومية (مع إدارة كادر الدعم الداخلي).
٥. الاتصالات، وضع الصيغة النهائية وبدء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
٦. تعيين المقاييس الأساسية للنجاح، تتبع منسق.

٧. تخصيص الموارد اللازمة لدعم العملية / الأولويات.

٨. التركيز على كبار المسؤولين التنفيذيين في الوقت الحاضر " خطط القيادة الشخصية ".

٩. تعديل تقييم الأداء والعمليات / المكافآت.

١٠. توفير التعلم لقادة التغيير الإستراتيجي.

الخطوة رقم ٨ هي نفسها ايضا عند الـ ٣٠-٥٠ مجموعة القادة (كما في الخطوة رقم ٧) المشاركة في ورشة عمل لبناء المهارات لمدة ثلاثة أيام بعنوان "قيادة التغيير على مستوى المؤسسات ذات نطاق واسع"، تقدم هذه الورشة المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ التغيير للقسم الاكثر تعقيدا وفوضوية بنجاح.

الخطوة التاسعة : تنفيذ الإستراتيجية Implementation

تنفيذ الإستراتيجية هي بداية الهدف رقم ٢: "ضمان التنفيذ الناجح." وتحول الخطة الإستراتيجية إلى الآلاف من الخطط الفردية إذ يربط نظام المكافآت إليها. يحتاج تقييم الأداء لتقييم جميع العاملين على تصرفاتهم مقابل القيم الأساسية، وعلى مساهمتها في النتائج مقابل الإستراتيجيات الأساسية. الاجتماعات الشهرية لفريق القيادة الإستراتيجي ضرورية جداً. لا تنظيم للاعمال مع الخطة الإستراتيجية التي نفذت بنجاح من دون هذا الفريق وبدعم مستمر من مكتب إدارة برنامج التشغيل المشترك من قبل مسؤول تنفيذي واستشاري. و فضلا عن ذلك، يحتاج الرئيس التنفيذي لعقد اجتماعات أسبوعية مع الموظفين التابعين له، مع وضع جدول أعمال يركز على استعراض حالة الأولويات السنوية المتفق عليها سابقا تحت كل إستراتيجية أساسية (مع كادر الدعم الداخلي). يحتاج التنفيذ التركيز على نقاط القوة القليلة الحيوية، ومن أفضل الممارسات للمنظمات الناجحة، نقاط القوة:

(١) الممارسات القيادية والإدارية، بما في ذلك في مجال إدارة الموارد البشرية، أي التناغم مع قلوب وعقول الناس.

(٢) التركيز على الزبائن، إعادة هندسة العمليات في "القضاء على الهدر" في جميع أنحاء الشركة.

الخطوة العاشرة : الاستعراض الإستراتيجي السنوي (التحديث) Annual Strategic Review

الخطوة رقم ١٠: هذا الاستعراض الإستراتيجي (التحديث) وهي الخطوة السنوية المماثلة لمراجعة مالية مستقلة سنويا وهناك حاجة إلى مواكبة، إذ تكون مرنة مع البيئات المتغيرة. وهي المفتاح لهدف رقم ٣: استدامة عالية الأداء على المدى الطويل. وهي تشمل:

١- رصد التغييرات في البيئة (المرحلة E).

٢- التدقيق والمراجعة على الخطة الإستراتيجية.

٣- تحديث أولويات العمل السنوية للعام القادم.

٤- تحديث نظام التخطيط الإستراتيجي بشكل مستمر.

وبما أن النظام يعمل بصورة مستمرة على شكل دائري، يمكن أن تبدأ هذه العملية في أي وقت خلال السنة. وبالتالي، يمكننا أن ندخل بدءا من الاستعراض الإستراتيجي والتقييم، أو من مشروع صياغة الإستراتيجيات، أو من وضع المقاييس، أو تحليل SWOT، الخ.

المبحث الثالث الجانب الميداني

الإحصاء الوصفي

١- وصف الاستجابات وتقييمها للمتغير المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)

تمثلت نتائج الإحصاءات الوصفية الثلاث (الوسط الحسابي (Mean)، و الانحراف المعياري (S.D.)، والخطأ المعياري الوسيط (Std. Error) لفقرات مقياس البحث، وكما سيأتي:-

الجدول (١)

نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)

N	Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean	رقم الفقرة	المتغير الفرعي	
182	0.475	0.035	4.659	Q1	الاستعداد لعمليات التخطيط	أولاً
182	0.874	0.065	4.176	Q2		
182	0.653	0.048	4.346	Q3		
182	0.499	0.037	4.456	Q4	تحديد الاتجاه الإستراتيجي	ثانياً
182	0.600	0.044	4.538	Q5		
182	0.819	0.061	4.242	Q6		
182	0.582	0.043	4.538	Q7		
182	0.480	0.036	4.643	Q8	مقاييس النجاح الرئيسية	ثالثاً
182	0.708	0.052	4.308	Q9		
182	0.765	0.057	4.247	Q10		
182	0.499	0.037	4.544	Q11		
182	0.559	0.041	4.626	Q12	تقييم الموقف الراهن	رابعاً
182	0.660	0.049	4.621	Q13		
182	0.646	0.048	4.516	Q14		
182	0.462	0.034	4.786	Q15	صياغة وتطوير الإستراتيجيات	خامساً
182	0.495	0.037	4.698	Q16		
182	0.600	0.044	4.654	Q17		
182	0.558	0.041	4.698	Q18	التخطيط السنوي للموازنة	سادساً
182	0.592	0.044	4.527	Q19		
182	0.583	0.043	4.511	Q20		
182	0.619	0.046	4.522	Q21	التنفيذ	سابعاً
182	0.501	0.037	4.484	Q22		
182	0.626	0.046	4.555	Q23		
182	0.759	0.056	4.368	Q24		
182	0.610	0.045	4.527	Q25	مراجعة وتحديث النظام	ثامناً
182	0.538	0.040	4.577	Q26		
182	0.661	0.049	4.451	Q27		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم. اتضح من الجدول (١) المتضمن نتائج تحليل الإحصاء الوصفي، للبعد المستقل و متغيراته، ان جميع قيم الاوساط الحسابية تتراوح بين (٤.١٧٦ ، ٤.٧٨٦) و هي قيم قوية و متقاربة، مشيرة الى رغبة عينة البحث العالية بتبني متغيرات البعد المستقل وتطبيقها في الشركة في العملية التخطيطية، كما اتضح من الجدول ان قيم الانحراف المعياري تتراوح

بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة.....

بين (٠.٤٦٢ ، ٠.٨٧٤) مشيراً الى وجود تناسق وانسجام عال بين اجابات افراد العينة. في حين تراوحت قيم الخطأ المعياري بين (٠.٠٣٤ ، ٠.٠٦٥)، مشيرة الى محدودية نسب الخطأ فيها.

٢- وصف الاستجابات وتقييمها للبعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي)

تمثلت نتائج الإحصاءات الوصفية الثلاث الوسط الحسابي (Mean)، و الانحراف المعياري (S.D.)، والخطأ المعياري الوسيط (Std. Error) لفقرات موضوع البحث، وكما سيأتي:-

الجدول (٢)

نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي)

N	Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean	رقم الفقرة	المتغير الفرعي	
182	0.733	0.054	4.313	Q28	المحور المالي	اولا
182	0.508	0.038	4.566	Q29		
182	0.542	0.040	4.654	Q30		
182	0.684	0.051	4.566	Q31		
182	0.582	0.043	4.527	Q32	محور الزبائن	ثانيا
182	0.498	0.037	4.764	Q33		
182	0.518	0.038	4.665	Q34		
182	0.448	0.033	4.725	Q35	محور العمليات الداخلية	ثالثا
182	0.581	0.043	4.615	Q36		
182	0.654	0.049	4.396	Q37		
182	0.610	0.045	4.516	Q38		
182	0.501	0.037	4.511	Q39	محور التعلم والنمو	رابعا
182	0.687	0.051	4.467	Q40		
182	0.475	0.035	4.659	Q41		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

اتضح من الجدول (٢) المتضمن نتائج تحليل الاحصاء الوصفي، للبعد المعتمد و متغيراته، ان جميع قيم الاوساط الحسابية تتراوح بين (٤.٣١٣ ، ٤.٧٦٤) و هي قيم قوية و متقاربة، مشيرة الى مدى توقع عينة البحث عن تأثر البعد المعتمد و متغيراته عند تطبيق البعد المعتمد في الشركة ، كما اتضح من الجدول انف الذكر ان قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (٠.٤٤٨ ، ٠.٧٣٣) مشيراً الى وجود تناسق وانسجام عال بين اجابات افراد العينة. في حين تراوحت قيم الخطأ المعياري بين (٠.٠٣٣ ، ٠.٠٥٤)، مشيرة الى محدودية نسب الخطأ فيها.

اختبار الفرضيات : علاقات الارتباط **Correlations**

تحليل الإنحدار: Regression

جدول (٤)
خلاصة تحليل الإنحدار الخطي

Dependent Variable: البعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي)	R	R Square	Sig.
(Constant): البعد المستقل	0.995	.989٠	0.000
Dependent Variable: المحور المالي	R	R Square	Sig.
(Constant): البعد المستقل	.983٠	.966٠	0.000
Dependent Variable: محور الزبائن	R	R Square	Sig.
(Constant): البعد المستقل	.974٠	.949٠	0.000
Dependent Variable: محور العمليات الداخلية	R	R Square	Sig.
(Constant): البعد المستقل	.988٠	.976٠	0.000
Dependent Variable: محور التعلم والنمو	R	R Square	Sig.
(Constant): البعد المستقل	.985٠	.970٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

اتضح من الجدول (٤) المتضمن تحليل الإنحدار الخطي للبعد المعتمد الرئيس (الاداء الإستراتيجي)، ومتغيراته الفرعية، على البعد المستقل الرئيس (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي)، تراوح قيم معاملات الارتباط، للمتغيرات المستقلة مجتمعة، مع البعد الرئيس (الاداء الإستراتيجي)، ومتغيراته الفرعية ما بين (٠.٩٧٤ - ٠.٩٩٥). مشيراً الى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة، مع المتغير المعتمد الرئيس (الاداء الإستراتيجي)، ومتغيراته الفرعية، وهذا يدل على:-

رفض فرضية العدم الرئيسة الاولى (H0-1)، وجميع الفرضيات المتفرعة منها، (a, b, c, d - H0-1)، والقبول بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) ومتغيراته، مع البعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي) و متغيراته في شركة نفط الجنوب. تراوحت قيم معامل التفسير (معامل التحديد) ((R²، للمتغيرات المستقلة مجتمعة، على البعد المعتمد الرئيس (الاداء الإستراتيجي)، ومتغيراته الفرعية، ما بين (٠.٩٤٩ - ٠.٩٨٩)، وبمعنى آخر ان المتغيرات المستقلة تفسر ما تتراوح قيمته بين (٩٤.٩% - ٩٨.٩%) من التغيير في البعد المعتمد الرئيس (الاداء الإستراتيجي)، ومتغيراته الفرعية، وهذا يدل على:-

رفض فرضية العدم الرئيسة الثانية (H0-2)، وجميع الفرضيات المتفرعة منها (a, b, c, d - H0-2)، والقبول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للبعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) و متغيراته، في البعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي) و متغيراته في شركة نفط الجنوب.

المبحث الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

اولا: الاستنتاجات Conclusions

١. من خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء العينة نلاحظ ان المديرين يفضلون تطبيق (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) لأنه يحسن من الاداء للجوانب المالية، وكذلك محور الزبائن، و محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، إذ اكدت علاقات الارتباط الايجابية والمعنوية ان البعد المستقل (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) يشكل الاساس العام في تحسين الاداء الإستراتيجي لشركة نפט الجنوب موضوع البحث.
٢. من خلال نتائج اختبار الانحدار، لمتغيرات البعد المستقل (الاستعداد لعمليات التخطيط، و تحديد الاتجاه الإستراتيجي، و مقاييس النجاح الرئيسة، و التحليل الإستراتيجي و تقييم الموقف الراهن، و صياغة و تطوير الإستراتيجية، و التخطيط السنوي للموازنة، و التنفيذ، و مراجعة وتحديث الإستراتيجية السنوية)، التي كانت ذات تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية في البعد المعتمد (الاداء الإستراتيجي و متغيراته الرئيسة). يستنتج ادراك المديرين لأهمية تطبيق النظام التخطيطي من خلال رفضهم لفرضيات العدم وتبنيهم الفرضيات البديلة المستخلصة من تحليل ارائهم إحصائيا.
٣. من خلال ما عرض في واقع العملية التخطيطية يتضح ان التخطيط الإستراتيجي ليس له شكل تنظيمي مرتبط بالإدارة العليا مباشرة.
٤. أظهرت نتائج الإستطلاع الأولي أن سير العملية التخطيطية في شركة نפט الجنوب يجري بطريقة روتينية تقليدية ، تدل على غياب وانعدام الروح في الإغناء للمحتوى و الحوار وتفريغ التخطيط من إطاره الشمولي والتركيز على الجوانب الوظيفية فقط.
٥. عدم محاولة ربط التخطيط مع العمليات اليومية الاخرى لرصف خطط المستويات الدنيا.
٦. نمط إداري تنظيمي عالٍ مع مقاومة تغيير عالية.
٧. تجزئة جوانب انجاز الغايات مما يؤدي الى نتائج سلبية.
٨. التركيز على الحاجات قصيرة المدى للموارد
٩. إستخدام مقاييس لا توفر معلومات حقيقية عن الاداء، إذ يجري التركيز على الكفاءات والخط الأسفل من الغايات دون الطموح المستقبلي.
١٠. تجاهل أثر القادة الجدد، و تبني إختصار العمليات.

ثانيا: التوصيات Recommendations

- اولا: التوصية في الإستنتاجين رقم (١) و (٢) : من الضروري تبني (نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي) على شكل مراحل بمساعدة كل من (فريق القيادة العليا، مجاميع الاهداف، مديرو الادارات الوسطى، المدير المالي، المنسق للشؤون الإستراتيجية).
- ثانيا: التوصية في الإستنتاجين رقم (٣) و (٤) : نوصي إدراج هيئة التخطيط بشكل تنظيمي مرتبط بالإدارة العليا مباشرة لكسب الدعم و الالتزام في انشاء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة، من قبل الادارة العليا. و البحث عن

ذوي الخبرة والتخصص وحملة الشهادات العليا للنهوض بواقع العملية التخطيطية في الشركة، و التأكيد على تشكيل فريق متخصص بالتخطيط الإستراتيجي. و تعميم مفهوم التخطيط الإستراتيجي كثقافة بين هيأت الشركة واقسامها من خلال: تطوير برنامج ثقافي مستمر للتخطيط الإستراتيجي يتضمن (المحاضرات، و الحلقات النقاشية، والدورات، و الورش التدريبية، و استضافة متخصصين بالتخطيط الإستراتيجي) وتنظم على أساس (التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، السيناريو، لقاءات إجتماعية، مجاميع تركيز).

ثالثا: التوصية في الإستنتاج رقم (٥) : من المهم تطوير دليل التخطيط الإستراتيجي لقادة التنظيمات الفرعية مع الحاجة الى الدعم و التنسيق و التدريب، و اشراكهم في عملية التخطيط للحصول على التغذية العكسية منهم وكذلك تبديد ادراك الموظفين في كون الخطة الإستراتيجية وثيقة رسمية تفرض على المنظمة.

رابعا: التوصية في الإستنتاج رقم (٦) : منح العاملين معلومات تسهل من عملية الانتقال حتى يتسنى لهم الشعور بنوع من العائدية في التغيير، و الديمومة و الاستقرار عن طريق توضيح اسباب التغيير، وخلق مناخ عمل ايجابي يشجع على التحفيز، و بالدرجة الاولى مشاركة القادة للعاملين في اثناء العملية.

خامسا: التوصية في الإستنتاج رقم (٧) : أهمية وجود هيكل تحتي عملي يربط بين فرق المستويات العليا والدنيا بالقيادة العليا لمراجعة النتائج والاقتراحات، مع الحذر الشديد من كثرة المجاميع و اللجان الخاصة فمن الضروري ان تتضافر الجهود ضمن منطلق ومسار واحد لتفادي تكرار الجهد وحدوث تنازع بين الاسبقيات وتشتت الجهود الإستراتيجية للشركة.

سادسا: التوصية في الإستنتاج رقم (٨) : من المفيد للشركة التركيز على الموارد المالية، و الموارد البشرية، وتضمينهم في اولويات فريق الادارة العليا واعطاء الدعم الكافي لفرق التنفيذ، وتوفير برامج لتحقيق المبادرات الإستراتيجية.

سابعا: التوصية في الإستنتاج رقم (٩): من المهم أن تركز المقاييس الإستراتيجية على بلوغ الرؤية، من خلال إقامة ورش عمل على شاكلة ورش التخطيط الإستراتيجي، إذ يجب على فريق القيادة العليا ان يتبع ما يلي (التحديد والتعريف التشغيلي للمقاييس الإستراتيجية، تحديد مؤشرات الاداء الإستراتيجي، اقامة فريق لوضع خطط قياس إستراتيجي، على ان ينحل حال الانتهاء من توثيق الخطة الإستراتيجية، المصادقة على خطة القياس الإستراتيجي، ابلاغ العاملين، تنفيذ خطة القياس).

ثامنا: التوصية في الإستنتاج رقم (١٠) : من المهم اشراك اعضاء جدد للحصول على افكار جديدة من خلال مشاركتهم وشعورهم بانهم جزء من الخطة، و قيام الاعضاء الجدد بما يلي (فهم التغييرات التي تشهدها الشركة، ادراك عملية التخطيط الإستراتيجي، تقدير الخطة الإستراتيجية واثرها، التباحث مع العاملين، التباحث مع الزبائن، الاحساس بالقضايا الداخلية الرئيسة).

المصادر

المصادر العربية: أولاً: الكتب العربية و المترجمة:

- ١- الحلو، ماجد راغب، (١٩٨٧)، "علم الإدارة العامة"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- ٢- الحملاوي، محمد رشاد، (1993)، "التخطيط الإستراتيجي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ٣- الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، "الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ٤- الرفاعي، عبد الجبار، (٢٠١٦)، "الدين والنظم الانطولوجي"، دار التتوير للطباعة و النشر، بيروت- لبنان.
- ٥- السعد، مسلم علاوي، منهل، محمد حسين، العبادي، هاشم فوزي، (2012)، "بطاقة العلامات المتوازنة"، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان.
- ٦- السكارنه، بلال خلف، (٢٠١٥)، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
- ٧- السلمي، علي، (1980)، "تطور الفكر التنظيمي"، مكتبة غريب، القاهرة- مصر.
- ٨- الصميدعي، محمود جاسم محمد، (٢٠٠٠)، "إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ٩- العبادي، فلاح، البخاتي، سعد، (٢٠١٥)، "ميزان الفكر"، المصباح للنشر والتوزيع، بغداد - العراق.
- ١٠- الغالبي، طاهر محسن منصور، و آخرون، (٢٠٠٦)، "إستراتيجية الأعمال" مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر، عمان- الاردن.
- ١١- الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٢- النمر، سعود بن محمد وآخرون (١٤١٧)، "الإدارة العامة : الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- ١٣- اللوزي، موسى، (٢٠٠٢)، "التنمية الادارية" ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ١٤- أوستلر، نيقولاس، (٢٠١١)، "امبراطوريات الكلمة"، تاريخ للغات في العالم، ترجمة الجبرمي، محمد توفيق، دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان.
- ١٥- جودة، محفوظ وآخرون، (٢٠٠٨)، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان -الأردن.
- ١٦- حبيب، مجدي عبد الكريم، (٢٠٠٣)، "تعليم التفكير، إستراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة"، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- ١٧- حبيش، فوزي، (١٩٩١)، "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان.

- ١٨ - حرب، بيان هاني، (٢٠٠٠)، " مدخل الى ادارة الاعمال"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ١٩ - خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٥)، " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر.
- ٢٠ - صليبيا، جميل، (١٣٨٥)، " المعجم الفلسفي "، ج٢، منشورات ذوي القربى، قم- ايران.
- ٢١ - عسكر، سمير، (1987)، " أصول الإدارة "، دار القلم، دبي- الامارات.
- ٢٢ - علاقي، مدني، (١٤١٧)، " الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار زهران، الاردن.
- ٢٣ - علي، محمد سنقور، (٢٠١٣)، " اساسيات المنطق"، دار جواد الاثمة (ع) للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان.

ثانيا: الرسائل و البحوث والدوريات

- ١- ابو العينين، عبد الشافي محمد (١٩٩٤)، " تحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية"، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، طنطا.
- ٢- الشريدة، ندى عبد القادر، (٢٠١٥)، " الدور التفاعلي لأنموذج العوائد الاعلى من المعدل في العلاقة بين ابعاد المنطق الإستراتيجي وقيمة الاسهم " دراسة تطبيقية لقطاعي التأمين والصناعة في سوق العراق للأوراق المالية، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة علوم في ادارة الاعمال.
- ٣- الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل، (٢٠٠٤)، " علاقة الاتجاه الإستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الاردنية"، بحث من وقائع المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الاردنية.
- ٤- الغالبي، طاهر محسن، ادريس ، وائل، (٢٠٠٩)، " استخدام بطاقة الاهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية دراسة اختبارية في البنك العربي"، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، ع ١٧ ، البصرة.
- ٥- النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠١٣)، " مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٣ ، ع ١ - يونيو (حزيران).
- ٦- زايد، عادل محمد، (٢٠٠٤)، " تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة- مصر.
- ٧- مزهودة، عبد الملوك، (٢٠٠١)، " الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم " ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر ، ع 1

المصادر الاجنبية

- 1- Cokins, Gary, (2003), " **Strategic Performance Management**", www.pceo.us.
- 2- De Wit, B and Meyer, R (1998) " **Strategy: Process, Content, Context** " 2nd ed London, UK: *International Thompson*.
- 3- De Bono, E., (1985), " **Six Thinking Hats**", Mica Management Resources, United States of America.

- 4- Ecosip. (1999), "**Dialogues Autour de la performance d'Entreprise**", les Enjeux. harmanttan , paris, France.
- 5- Ford, Mitchel, (1981), "**Strategic Planning, Mythor Reality ? Achieve Executives View**", Long Rang Planning.
- 6- Griffin, R.W.,(1999), "**Management**", 6th ed. Boston, Houghton Mifflin.
- 7- Haines, S. G. (2000), "**The System Thinking Approach**", Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- 8- Horngren, C. T., Foster, G., (2000)." **Cost Accounting A M managerial Emphasis**", Prentice -Hall, 10th ed.
- 9- Kaplan, Robert, Norton, David, (1996), "**The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action**", *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.*
- 10- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996), "**Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**", *Harvard Business Review*, 74 (1).
- 11- Kaplan, Robert, Atkinson, Anthony, (1998), "**Advanced Management Accounting**", Prentice – Hall, Upper saddle River, New Jersey, Boston.
- 12- Keegan, Warreny, Moriavty, Duncan Thomas, (1995), "**Marketing**", 2nd ed, New Jersey, Prentice, Hall, Co.
- 13- Miller, K.D., Bromiley, P., (1990), "**Strategic Risk**" *Academy of Management Review*, Vol.4.
- 14- Mintzberg, H (1994b) "**The fall and Rise of strategic planning**", *Harvard Business Review* January-February.
- 15- Robinson, Robin, (2000), "**Balance scorecard, computer word**", Vol.34,Issue 4.
- 16- Schneiderman, A, (2001), "**How to build a balanced scorecard**", part 3.selecting scorecard.
- 17- Sekaran, Uma., and Bougie, Roger, (2010), "**Research Method For Business**", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.
- 18- Shain, Nicotas, Scheclc, Hat. (2002), "**Strategy and Strategic Planning**".