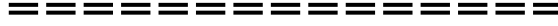




جامعة بني سويف - كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا



أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة
المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة
بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة

The Impact of Strategic Management On The Efficiency And Effectiveness
Of Performance In Local Administration Units And Increasing Their
Ability To Face Global Changes And Challenges Contemporary
Application To Local Administration Units In Giza Governorate

رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

أشرف محمد شحات هريدي

إشراف

أ. د / سها صلاح اسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

ووكيل كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي

لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

٢٠٢٢-٢٠٢٣

ملخص الدراسة

تواجه وحدات الإدارة المحلية في مصر العديد من التغيرات و التحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارة هذه الوحدات انتهاج أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف المتغيرات.

وتتركز مشكلة الدراسة في معرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية وأثر ذلك التطبيق علي كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي.

وتهدف هذا الدراسة للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية، والوقوف علي أثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. وتختبر هذه الدراسة عدة فروض هي: أن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين كفاءة الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر، أن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين فعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: إثبات صحة جميع فروض الدراسة، وبناءً علي نتائج الدراسة تم التوصل الي العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع الأنشطة والعمليات، ضرورة الاهتمام بالتدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية وخاصةً في مجال التخطيط والتحليل والرقابة، وأن تستعين بذوي

الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ضرورة معالجة المحددات والمعوقات التي تؤثر علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية ووضع الحلول المناسبة لها، ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي ورعايته وتشجيعه، وتقترح إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الوحدات تعني بهذا الشأن، وهذا سينعكس إيجاباً علي تقدم وتطور وحدات الإدارة المحلية.

Abstract

Local administration units in Egypt face many changes and challenges, foremost of which is the administrative challenge facing senior management. The situation is getting more complicated in light of a business environment that is constantly changing and affected by the rapid technological and technical development and intense competition for resources, which necessitates the management of these units to adopt an advanced administrative method in order to be able to deal efficiently and effectively with various variables.

The problem of the study is focused on finding out the extent to which strategic management is applied and practiced in local administration units and the impact of that application on the efficiency and effectiveness of performance in this vital sector.

This study aims to identify the extent of application and practice of strategic management in local administration units, and to determine the impact of its application on the efficiency and effectiveness of the performance of this sector. This study tests several hypotheses: that there is a statistically significant positive effect between the application of strategic management and performance efficiency in local units in Egypt, and that there is a statistically significant positive effect between the application of strategic management and performance effectiveness in local units in Egypt.

The study used the descriptive analytical approach, which describes the phenomena and events that are the subject of the study.

The researcher reached many results, the most important of which is to prove the validity of all research hypotheses, and based on the results of the study, several recommendations were reached, the most important of which are: the need to apply strategic management in all activities and operations, the need to pay attention to training in the field of strategic management, especially in the field of planning, analysis and control, and to use Those with specialization and experience in the field of

strategic management, the need to address the determinants and obstacles that affect the application of strategic management and the development of appropriate solutions, the need to pay attention to scientific research, sponsorship and encouragement, and propose the establishment of specialized units within these local units to take care of this matter, This will reflect positively on the progress and development of these units local.

الفهرس

| | | |
|----|------------------------------------------|-------|
| ج | شكر وتقدير | |
| د | الإهداء | |
| ط | ملخص الدراسة | |
| ١ | الفصل الأول: الاطار العام | |
| ٢ | مقدمة الدراسة | |
| ٣ | مشكلة الدراسة | |
| ٥ | أهداف الدراسة | |
| ٦ | أهمية الدراسة | |
| ٧ | متغيرات الدراسة | |
| ٧ | الدراسات السابقة | |
| ١٦ | الفجوة البحثية | |
| ١٧ | فروض الدراسة | |
| ١٧ | نموذج الدراسة | |
| ١٨ | أسلوب الدراسة | |
| ١٩ | مصادر بيانات الدراسة | |
| ١٩ | الصلاحية والثبات | |
| ٢٠ | أساليب تحليل البيانات | |
| ٢٠ | طريقة قياس متغيرات الدراسة | |
| ٢٠ | حدود الدراسة | |
| ٢١ | هيكل الدراسة | |
| ٢١ | مصطلحات الدراسة | |
| ٢٢ | الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي | |
| ٢٣ | المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية | |
| ٢٤ | تمهيد | |
| ٢٤ | ماهية الإدارة الإستراتيجية | |
| ٢٥ | تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية | |
| ٢٨ | أهداف الإدارة الإستراتيجية | |
| ٣٠ | أهمية الإدارة الإستراتيجية | |
| ٣٠ | فوائد الإدارة الإستراتيجية | |
| ٣٢ | مستويات الإدارة الإستراتيجية | |
| ٣٣ | مراحل الإدارة الإستراتيجية | |
| ٤٦ | المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية | |
| ٤٨ | عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية | |
| ٥٤ | المبحث الثاني: الأداء | |
| ٥٥ | تمهيد | |
| ٥٥ | ماهية الأداء | |
| ٥٦ | مكونات الأداء | |
| ٥٧ | العلاقة بين الكفاءة والفعالية | |

| | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| ٥٩ | محددات الأداء |
| ٥٩ | خصائص الأداء التنظيمي |
| ٦٠ | أبعاد الأداء |
| ٦١ | أنواع الأداء |
| ٦٥ | مستويات الأداء |
| ٦٦ | تقييم الأداء |
| ٦٦ | ماهية تقييم الأداء |
| ٦٧ | مستويات تقييم الأداء |
| ٦٧ | أهمية تقييم الأداء |
| ٦٨ | خطوات ومراحل تقييم الأداء |
| ٧٠ | معايير تقييم الأداء |
| ٧١ | طرق تقييم الأداء |
| ٧١ | إدارة الأداء |
| ٧١ | تحليل الأداء |
| ٧٢ | فجوة الأداء |
| ٧٢ | تحسين الأداء |
| ٧٣ | خطوات تحسين الأداء |
| ٧٣ | أساليب تحسين الأداء |
| ٧٦ | مقاومة إدارة الأداء |
| ٧٩ | المبحث الثالث: الإدارة المحلية |
| ٨١ | تمهيد |
| ٨١ | أشكال اللامركزية |
| ٨٢ | الإدارة المحلية |
| ٨٢ | مفومات الحكم المحلى |
| ٨٢ | فلسفة الحكم المحلى |
| ٨٣ | أهداف الحكم المحلى |
| ٨٣ | ملامح نظام الإدارة المحلية فى مصر |
| ٨٤ | معوقات و مشكلات نظام الإدارة المحلية فى مصر |
| ٨٥ | إصلاح نظام الإدارة المحلية |
| ٨٧ | مداخل اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر |
| ٨٩ | البيات اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر |
| ٩١ | التغيرات العالمية المعاصرة وأثرها على دور وحدات الإدارة المحلية |
| ٩٦ | الفصل الثالث: النتائج والتوصيات |
| ٩٧ | نتائج الدراسة |
| ١٠١ | توصيات الدراسة |
| ١٠٥ | الدراسات المستقبلية |
| ١٠٦ | المراجع |
| ١٠٦ | المراجع العربية |
| ١١٥ | المراجع الاجنبية |
| ١١٧ | الملاحق |
| ١١٨ | ملحق (١) |

فهرس الأشكال

- شكل (١): متغيرات الدراسة ١٨
- شكل (٢): الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ٣٤
- شكل (٣): العلاقة بين الكفاءة والفعالية ٥٨
- شكل (٤): مستويات الأداء ٦٥
- شكل (٥): مستويات تقييم الأداء ٦٧
- شكل (٦): خطوات عملية تقييم الأداء ٦٩
- شكل (٧): خطوات عملية تقييم الأداء ٧٠

فهرس الجداول

- جدول (١): معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة ٢٠
- جدول (٢): تحليل مصفوفة SWOT لوحدة الإدارة المحلية ٤١
- جدول (٣): تحديد موقع الوحدة المحلية بمصفوفة SWOT ٤٢
- جدول (٤): مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ٤٤



الفصل الأول: الاطار العام



مقدمة الدراسة:

تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع أنشطتها وعملياتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وحيث تقوم الأجهزة الحكومية بدورٍ مهم في تنمية المجتمع؛ مما يستوجب ضرورة الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من بينها أسلوب الإدارة الإستراتيجية لتتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة والمستمرة والتكيف معها، حيث أن الإدارة الإستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق وضع وصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل والمحددات البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والعوامل والمحددات الخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة)، ثم تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها (أبو ناعم، ٢٠٠٣م: ص ٤٢).

ونظراً لأهمية وتأثير وحدات الإدارة المحلية على إدارة عملية التنمية في جمهورية مصر العربية، باعتبارها رافداً مهماً للنمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ومحوراً رئيساً في جهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات والمسئوليات المختلفة للدولة، فإن هناك حاجة ماسة لوضع وصياغة إطار فكري متكامل يُمكنها من إدارة مواردها بكفاءة وفعالية، متمثلاً في الإدارة الإستراتيجي (أبو ناعم، ٢٠٠٠م)، ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية المصرية وإمكانية تفعيلها وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء ودورها في مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه الوحدات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ماسوف تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية

والتنافسية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والمعلوماتية التي تواجه جميع منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (تهديدات)، أما عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الدول النامية ومدى ممارستها في تلك البلدان فكثيراً ماتم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب ضعف وغياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك، ويعتقد بعض كُتاب الإدارة أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية تتم في حدود ضعيفة وضيقة في جيع منظمات الأعمال في الدول النامية، بإستثناء تلك المنظمات المتطورة فيها والتي نجد بعضها في البرازيل والمكسيك وفنزويلا والمملكة العربية السعودية (أيوب، ١٩٩٧م: ص٤٢٤).

أما عن جمهورية مصر العربية كأحد الدول النامية فهناك بعض الدراسات القليلة - حسب علم الباحث - التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية، لكنها غير كافية وغير وافية ولم تغطي كل جوانب الموضوع، لذا ففي هذا الدراسة سيتناول الباحث أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة.

مشكلة الدراسة:

إن عالمنا المعاصر يُقر ويعترف بقاعدة تكاد تكون من الثوابت المتفق عليها ألا وهي سرعة التغير والتحول الاقتصادي والتقني والعلمي بصورة لم نشهد لها مثيلاً في القرون والعقود الماضية. وفي ظل هذه التغيرات الدائمة والمستمرة في بيئة المنظمات؛ يتزايد ويتعاظم الاهتمام بممارسة الإدارة الإستراتيجية سواءً في منظمات القطاع الخاص أو العام (حيدر، ١٩٩٩م: ص١٧٩)؛ نظراً لقدرتها الكبيرة والفائقة على صيغ سلوك و تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها (البريدي، ٢٠٠٦م: ص٥). فنجد أن الإدارة الإستراتيجية تهتم وتركز بشكل جوهري على دراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف)

والمتغيرات الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على عمل المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ١٢).

وإذا كان القطاع الخاص بأشد وأمس الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية، فإن جميع الأجهزة الحكومية ومنها وحدات الإدارة المحلية بحاجة أكثر إلى ذلك لأسباب متعددة منها:

- تتسم أهداف المنظمات الحكومية بثباتها وجمودها، وعدم تعديلها وتطويرها من وقتٍ وآخر بما في ذلك الأنظمة التي تتحكم في قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى عدم استجابتها لظروف التطور الاجتماعي، والاقتصادي، والإداري والتقني (الطويل، ١٩٩٧م: ص ٢-٣).
- كبر حجم المنظمات الحكومية وتوزيع وظائفها الإدارية بين السلطات الثلاث للدولة: التنفيذية، القضائية، والتشريعية.
- ضرورة استجابة المنظمات الحكومية لمتطلبات المواطنين المتعاملين معها والتي تحدد مدى فعالية هذه المنظمات.
- الدعوة إلى الاقتداء بمنهجيات القطاع الخاص في إدارة الأجهزة الحكومية (البراك، ١٩٩٦م: ص ٥٩٦).

وحيث تواجه وحدات الإدارة المحلية في مصر تحديات عديدة يأتي في صدارتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه الوحدات، ويزداد الوضع تعقيداً وإشكالاً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التقني والتكنولوجي المتسارع، والمنافسة الشرسة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يلزم معه ويحتم على إدارة هذه الوحدات إنتهاج أسلوب إداري متقدم حتي تستطيع من خلاله التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية، والتنافسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والاجتماعية، والثقافية، والتشريعية والقانونية والسياسية،... الخ.

وتتركز مشكلة الدراسة الاساسية في الإجابة على تساؤل الدراسة التالي : كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر على كفاءة وفعالية أداء هذه الوحدات وعلى مدى قدرتها على مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة؟

وعلى ضوء ماتقدم تتفرع مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر؟
- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي فعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر؟
- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر يؤدي إلي زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة؟
- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق غايات وأهداف وحدات الإدارة المحلية في مصر؟
- ماهي أهم العوامل والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة وذلك من خلال مايلي :

- تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.

- تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على فعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على زيادة قدرة وحدات الإدارة المحلية على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة.
- تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق غايات وأهداف وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- تحديد أهم العوامل والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- المساهمة في تطوير وحدات الإدارة المحلية في مصر من خلال نتائج ، توصيات، ومقترحات هذا الدراسة وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يُتوقع إضافتها، والتي تهتم الباحثين والمفكرين و القيادات والمديرين وواضعوا الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر، وإن علم الإدارة الإستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً ومازال يصاحبه بعض الغموض، ويمكن توضيحها فيما يلي:

١. الأهمية العلمية: إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً كما أن الكثير من الدراسات تناولت هذا المفهوم في منظمات القطاع الخاص دون المنشآت الحكومية (أيوب، ١٩٩٧م؛ أبونا، ١٩٩٤م)؛ لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية في المنشآت الحكومية وبالتحديد في وحدات الإدارة المحلية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشكلات الإدارية والتعامل معها وذلك في حدود تغيرات البيئة الداخلية

والخارجية وأهداف وغايات تلك المنظمات بعيدة المدى، لذا تعد الدراسة الحالية بمثابة إضافة علمية للمكتبة.

٢. **الأهمية العملية:** إن تطبيق هذه الدراسة على وحدات الإدارة المحلية أمر يستحق الاهتمام نظراً لأهمية وحدات الإدارة المحلية للاقتصاد القومي والمنظمات والأفراد والمجتمع على حدٍ سواء؛ وإمكانية الاستفادة العملية من نتائجها لزيادة كفاءتها وفعاليتها وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة وتماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في وحدات الإدارة المحلية .

متغيرات الدراسة:

١. متغير مستقل: الإدارة الإستراتيجية.

٢. متغير تابع: الأداء.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (المعاينة، ٢٠٢٢): بعنوان "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات"

تستهدف الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البلديات وقد تناولت الدراسة فوائد وأهمية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها في البلديات بإعتبار أن البلديات التي تعتمد خطط إستراتيجية متطورة تساهم في تحسين أداءها وأداء موظفيها لأن ذلك ينعكس على تقديم خدمات بجودة أفضل للمجتمعات التي تقع داخل حدودها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الإدارة الإستراتيجية أحد العناصر الإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين وتطوير أداء موظفي البلديات، وأوصت الدراسة بأنه على رؤساء وقيادات البلديات تشجيع العاملين في البلديات على المشاركة في وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم مما يزيد من رضا العاملين ويؤثر إيجاباً على عملية

تقييم الأداء، كما أنه يساعد المديرين في تصحيح أخطاء العمل من خلال توفير معلومات تقيد الأداء في الوقت المناسب.

٢. دراسة (على و آخرون، ٢٠١٩): بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الرياضية المصرية"

هدفت الدراسة إلى دراسة أساليب الإدارة الإستراتيجية وتحديد مدى تأثيرها في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الرياضية عن طريق إنشاء إدارة متخصصة لمتابعة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات والاندية الرياضية، توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

٣. دراسة (الشنتف و قفه، ٢٠١٩): بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

٤. دراسة (حسين و آخرون، ٢٠١٨): بعنوان "الإدارة الإستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمنظمة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في الارتقاء بالمنظمة التعليمية من خلال التعرف على دوافع و مبررات الأخذ بالإدارة الإستراتيجية في المجال التربوي وأهميتها ومراحلها، وأهم الدروس المستفادة من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة التعليمية، وإنتهت الدراسة إلى أن تنفيذ و تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة التعليمية وتطوير الأداء المدرسي من خلال إتخاذ القرارات الإستراتيجية و توضيح الرؤية المستقبلية، تنسيق وتوجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، تدعيم المركز التنافسي، التفاعل البيئي على المدى البعيد، تخصيص الإمكانيات والموارد بطريقة فعالة، تأهيل كوادر وقيادات للإدارة العليا، التأثير في بيئة المدرسة وليس مجرد القيام برد الفعل.

٥. دراسة (بغدادى، ٢٠١٧): بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة، دراسة حالة مدينة الصالحية الجديدة"

تستهدف الدراسة معرفة العلاقة التي تربط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المدن الجديدة من خلال التحديد الدقيق للمشكلات الإدارية التي تعاني منها المدن الجديدة في مصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية بإدارة المدن الجديدة في مصر وتم التركيز على مراحل الإدارة الإستراتيجية الثلاثة وهي: مرحلة وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية ومرحلة تطبيق و تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدن الجديدة وأخيراً مرحلة رقابة الخطة الإستراتيجية لهذه المدن، وإنتهت الدراسة بأن مبادئ وأساليب الإدارة الإستراتيجية مكوناً رئيسياً ومطلباً هاماً لنجاح المنظمات العامة والمدن الجديدة بشكل خاص، وأن هناك بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر في تعظيم الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية للمدن الجديدة وهي الإجراءات القانونية والروتينية المعقدة داخل أجهزة هذه المدن، فضلاً عن نقص الموارد المالية المخصصة لتنمية المدن الجديدة، بالإضافة إلى المشكلة الرئيسية وهي عدم وجود سياسة واضحة لتطبيق

أساليب الإدارة الإستراتيجية بمراحلها الثلاثة في المدن الجديدة في مصر وقلة الخبرة في فهمها و إدراكها من جانب بعض العاملين بأجهزة تنمية المدن الجديدة ومنها جهاز تنمية مدينة الصالحية الجديدة.

٦. دراسة (سعاد، ٢٠١٦): بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعلم

العالي، دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار"

تستهدف هذه الدراسة بيان أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعلم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، رغم وجود قصور في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الجامعة، واقتُرحت الدراسة ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها وبمفهومها العلمي الصحيح في جامعة طاهري محمد بشار للاستفادة من مزاياها في تطوير أداؤها.

٧. دراسة (سليطين، ٢٠١٧): بعنوان "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات

الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"

هدفت الدراسة إلى ايضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال، تشخيص واقعي للظروف المحيطة بإدارة منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، و تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن عدد محدود جدا من المديرين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وجود قصور كبير في تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية، لانتوفر في المنظمات متطلبات الإدارة الإستراتيجية، عدم قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية.

٨. دراسة (عبد الحميد، ٢٠٠٧): بعنوان "الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركات الأعمال العام"

هدفت الدراسة إلي ايضاح أهم الخطوات العلمية الواجب إتباعها في إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال، وأهم الفروق بين المفاهيم العلمية والممارسات العملية، ودراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في عدد من شركات الدواء المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية للشركات، وقصور في عملية التحليل البيئي وضعف في اختيار الإستراتيجيات وبشكل عام فإن هناك ضعفاً في المفاهيم العلمية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، وأن المرحلة التي تمر بها الشركات هي مرحلة التخطيط المالي البسيط الذي يتمثل في الخطط قصيرة الأجل وإعداد الموازنات السنوية.

٩. دراسة (سليمان، ٢٠٠٦): بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في السوق المصري"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي لوظيفة التسويق على الأداء العام للشركة وعلى الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل، توضيح معايير ومحددات اختيار الإستراتيجيات التسويقية المناسبة والملائمة من قبل شركات إنتاج الدواء المصرية، وقد توصل الباحث إلي أن هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي لوظيفة التسويق بمرحلة (صياغة، وتنفيذ، ورقابة) وبين الأداء العام لشركات الدواء مقاساً بأربعة أبعاد تمثل القياس المتوازن للأداء.

١٠. دراسة (نور، ٢٠٠٥): بعنوان "الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة"

تهدف الدراسة إلي التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية السودانية، وتتمثل مشكلة الدراسة في ماهية المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة، وقامت هذه الدراسة على اختبار الفروض التالية: تؤثر معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي إيجابا على كفاءة الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الإدارة بالمنظمة، وخلصت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها: أن الاستراتيجية العامة للشركة يتم إعدادها بطريقة علمية، ضعف وافر معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي، إقتناع جميع الخاضعين للدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء الشركة، وأن تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية يتطلب تأهيل وتدريب كوادر وقيادات الإدارة العليا على أساليب الإدارة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة: بضرورة السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، السعي لزيادة معرفة وإلمام الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة وكذلك ضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند اختيار القيادات الإدارية، ضرورة إعادة قراءة الواقع من خلال الوضع التنافسي لها في سوق مفتوح وذلك لان العولمة أصبحت سمة العصر ونجاح وتفوق وتميز المنظمات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية وهذا لايتأتى إلا من خلال تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف وغايات الشركة.

١١ . دراسة (Falshaw,et..al, 2005): بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في ظل تأثير مجموعة من المتغيرات (الحجم التنظيمي، الصناعة، التوتر البيئي)، وذلك في مجموعة من الشركات البريطانية الكبرى؛ حيث تم قياس الأداء من خلال استطلاع رأي المستقضي منهم

لتحديد أداء شركاتهم بالمقارنة بالمنافسين وذلك باستخدام عدد من مؤشرات الأداء مثل نمو المبيعات، نمو الأرباح، نمو الحصة السوقية، وخلصت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين حجم المنظمة ورسمية التخطيط أو عدم رسمية عملية التخطيط، وأشار الباحث إلى أن الصناعة لها تأثير على رسمية التخطيط، وعدم وجود علاقة بين مستوى التخطيط ودرجة الرضا عن الأداء.

١٢. دراسة (حسين، ٢٠٠٤): بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الخطط الإستراتيجية والتقييم الإستراتيجي على الأداء العام لشركة السكر السودانية، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام أسلوب الخطط الإستراتيجية العلمية، التنبؤ الإحصائي والاستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة، الاهتمام بالتدريب والتأهيل لكل العاملين، الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية، باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر و التهديدات والفجوات ويدعم نقاط القوة، الاهتمام بالتقييم الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالمنظمة.

١٣. دراسة (روبيح، ٢٠٠٤): بعنوان "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى إستقصاء مدى وعي مسؤولي المنظمات الكويتية بالمستوى التنفيذي في (٨٦) منظمة في القطاعين العام والخاص نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، وقد توصل الباحث إلى عدم معرفة المديرين التنفيذيين المشاركين بمفهوم المسح البيئي، فضلاً عن مصطلح المعلومات الإستراتيجية، كما أن معرفتهم ووعيهم بأهمية المعلومات الإستراتيجية البيئية متوسطة.

١٤ . دراسة (الدلحي، ٢٠٠٣): بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية"

تستهدف الدراسة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية، عن طريق استقصاء عينة عشوائية بسيطة من (٨٥) مسؤول من المسؤولين الإداريين في المركز الرئيسي للمنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى توفر محاور التخطيط الإستراتيجي الخمسة في المنظمة وهي: الأهداف والرسالة ومسح البيئة الخارجية والداخلية والإستراتيجية وبدائلها ومشاركة العاملين في تنفيذ الخطط. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل العوامل التقنية و السياسية والاقتصادية في عملية التخطيط بالمنظمة، والعمل على تحديد وتوضيح مجال العمل المستقبلي للمنظمة.

١٥ . دراسة (Barker,et.AL, 2001): بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء"

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات ذات الأداء المالي المتميز والقوي (متوسط العائد على الأصول لمدة ثلاث سنوات) هي الأكثر استخداماً لأدوات التخطيط الإستراتيجي بالمقارنة بالشركات ذات الأداء المالي الضعيف، وأن التخطيط الإستراتيجي له تأثير أكبر على أداء الشركة من أدوات أخرى، وأن تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء يعتمد على ظروف الصناعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والقوي و بين بعض عناصر عملية التخطيط؛ مثل صياغة الرسالة، والأهداف طويلة الأجل.

١٦ . دراسة (أبو ناعم، ٢٠٠٠): بعنوان "تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة"

استهدفت الدراسة تحديد ومعرفة درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، والعوامل التي تحد من هذه الممارسة في المنظمات العامة بدولة الإمارات، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية بمكوناتها المختلفة ضعيفة وأن المنظمات العامة مازالت في

المراحل الأولى من مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية حيث انها مازالت مشغولة بحل مشاكل الماضي وتركز على الموازنات والخطط قصيرة الأجل، وأن من أهم العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي العوامل الإدارية والتي ترجع إلى نقص الكفاءات الإدارية المستخدمة يليها تأثير العوامل السياسية. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها التأكيد على أهمية تغيير مناخ العمل الحالي إلى مناخ جديد يسمح بالتحسين والتطوير المستمر، بالإضافة إلى تشجيع القيادات الإدارية على إدخال أوجه التطوير الإستراتيجية المطلوبة.

١٧. دراسة (الماضي، ١٩٩٥): بعنوان "التطبيق الناجح للقرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية"

هدفت الدراسة إلى دراسة التطبيق الناجح للقرارات الإستراتيجية في (٧٠) شركة من الشركات الصناعية بالإمارات العربية المتحدة وبالتحديد تلك التي تقع في المناطق الصناعية بدبي و يزيد رأسمالها عن (١٠) مليون درهم ومضى على إنشائها خمس سنوات فأكثر، ومن خلال استقصاء مديري العموم لكلٍ منها توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات نجاح تطبيق القرارات الإستراتيجية لدى تلك الشركات تمثلت في مواجهة العقبات غير المتوقعة والحاجة إلى وقت أكبر مما كان مخططاً له، والظروف البيئية الخارجية بالإضافة إلى عدم وجود تحديد دقيق وواضح للمسؤوليات وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة و أهمية توفير الظروف التي تضمن تطبيق القرارات الإستراتيجية بنجاح.

١٨. دراسة (Thune,1970): بعنوان "تأثير التخطيط طويل الأجل على الأداء"

وهي من أول الدراسات التي هدفت إلى دراسة تأثير التخطيط طويل الأجل على مجموعة من الشركات الأمريكية التي تعمل في قطاعات صناعية متعددة، واستغرقت الدراسة وقتاً طويلاً امتد لسبع سنوات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الشركات التي تقوم بالتخطيط بشكل رسمي تحقق أداء أفضل من الشركات التي لا تقوم بالتخطيط بشكل

رسمي، كما اوضحت الدراسة أن المخططين الرسميين يفوق أداءهم المخططين غير الرسميين، أن الأداء المتميز لا يرجع بشكل كامل إلي التخطيط الرسمي فقط.

بناءً على ما سبق عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة نجد أن: جميع الدراسات اجمعت وأكدت على أهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات لما تحققه من نتائج وما لها من أثر على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمات سواء عامة أو خاصة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة. إلا أن ممارسة معظم المنظمات العامة والأجهزة الحكومية للإدارة الإستراتيجية مازالت ضعيفة بالإضافة إلى عدم وعي إدارتها العليا بأهمية المعلومات وتأثيرها على أداء هذه المنظمات؛ مما يؤكد على عدم وعيهم بأن المنظمة ما هي إلا نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في بيئتها الخارجية.

الفجوة البحثية:

بالرغم من الأهمية الواضحة للإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على تحسين الأداء الحكومي وجعله أكثر استجابةً إلى التغيرات الخارجية خاصةً رغبات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات العامة وكذلك زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة؛ إلا أن الدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الإستراتيجية في القطاع الحكومي على المستوى العربي وعلى مستوى جمهورية مصر العربية مازالت قليلة جداً، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في محافظة الجيزة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها وكيفية تفعيل هذه الممارسة ومدى أثر تطبيقها على مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة وعلى كفاءة وفعالية الأداء بها.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- قلة الدراسات السابقة العربية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وبين كفاءة وفعالية الأداء.

- اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة فى الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة.
- تمثل الدراسة الحالية استكمال وبناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة فى هذا المجال فى محاولة لمعالجة قصور هذه الدراسات.
- اختلاف الفترة الزمنية التي تم إجراء هذه الدراسة فيها والتي تتسم بكثرة التغيرات البيئية فيها.

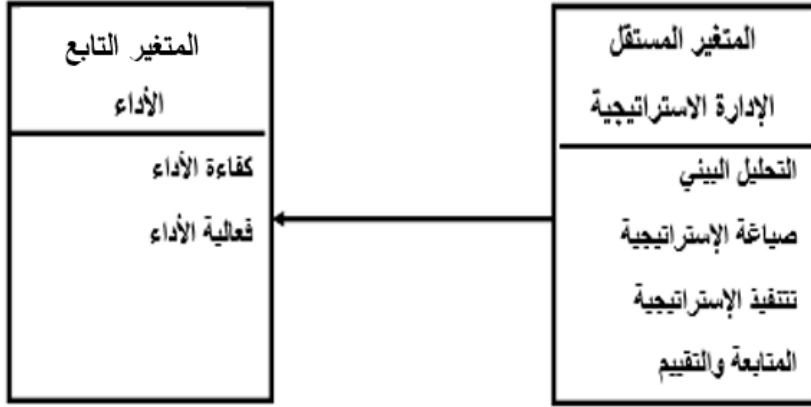
فروض الدراسة:

- فى سياق تساؤل الدراسة وسعيًا نحو تحقيق أهدافه، واستناداً على استقراء وتحليل الدراسات السابقة التي ترتبط بمتغيراته، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- الفرض الأول: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين كفاءة الأداء فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر.
 - الفرض الثانى: هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين فعالية الأداء فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر.

نموذج الدراسة:

صمم الباحث نموذج دراسة يهدف إلى توضيح أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء فى وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، ويعرض الشكل رقم (١) العلاقات بين المتغيرات، ويعكس دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وكفاءة وفعالية الأداء فى وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة كمتغير تابع.

شكل (١): متغيرات الدراسة



أسلوب الدراسة:

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة، والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، تحليل وتقييم الدراسات السابقة.

١- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، لرصد أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في هذه الوحدات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة.

٢- عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وهو العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، فقد تم اختيار عينة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة.

٣- وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة سواء

كان ذكر أو انثي ويقبل التعاون مع الباحث.

مصادر بيانات الدراسة:

١. مصادر بيانات ومعلومات ثانوية: تتمثل في المصادر والمراجع والمعاجم والكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية و البحوث، والتقارير ومنشورات وإصدارات الدولة أو مؤسساتها أو الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية والمحلية، ومواقع الإنترنت المتعلقة بموضوعات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ونظام الإدارة المحلية في مصر وغيرها وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة جاسم عبدالرحمن المعاينة (٢٠٢٢) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات"، و دراسة محمد حنفي محمد نور (٢٠٠٥) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة.

٢. مصادر بيانات ومعلومات أولية: تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات الدراسة (الدراسة الميدانية) والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيانات التي سيتم توزيعها علي المستويات الإدارية في وحدات الإدارة المحلية في محافظة الجيزة.

الصلاحية والثبات:

حيث أن الباحث من خلال هذا الدراسة حاول إظهار أثر و آلية العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية، لذا فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا الدراسة صالحة لكافة الأزمنة، وأنه إذا ما تم قياس علاقات الارتباط والسببية ما بين متغيرات الدراسة وفي أي توقيت سوف تعطي نفس النتائج التي تم التوصل إليها الآن، ولن تتغير.

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب قيمة معامل الثبات له باستخدام "ألفا كرونباخ" كما تم حساب معامل الصدق الذاتي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١):

جدول (١): معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

| معاملات الارتباط للصدق ذاته | معامل الثبات | متغيرات الدراسة |
|--------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| | | أثر الإدارة الإستراتيجية |
| | | كفاءة وفعالية الأداء في هذه الوحدات |

أساليب تحليل البيانات:

قام الباحث بترميز البيانات في قائمة الاستقصاء، وتم إدخال البيانات ومراجعتها وتحليلها بالبرنامج الإحصائي، (Spss) وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة لمساعدة الباحث في تحليل البيانات وتفسيرها.

طريقة قياس متغيرات الدراسة:

١. قياس المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية.

٢. قياس المتغير التابع: الأداء.

حدود الدراسة:

١. **حدود موضوعية** : اقتصرت الدراسة على متغيرين فقط بأبعادهما وهما الإدارة الإستراتيجية والأداء.

٢. **حدود مكانية**: تنحصر الدراسة في جمهورية مصر العربية (وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة).

٣. حدود زمنية: تتحصر الدراسة في الفترة من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٣.

هيكل الدراسة:

يشتمل الدراسة علي ثلاثة فصول: تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة واحتوي علي خطة الدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتناول المبحث الأول الإدارة الإستراتيجية ، المبحث الثاني الأداء، المبحث الثالث نظام الإدارة المحلية والمتغيرات البيئية المعاصرة التي تؤثر على أداء وحدات الإدارة المحلية، والفصل الثالث والأخير خُصص لاختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية: هي "عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل" (حريم، ٢٠٠٣م: ص ٨٦).

الفجوة الإستراتيجية: هي "الفروق التي تنتج عن مراجعة الأداء، والمقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة وبين الأداء المطلوب في نموذج التخطيط الإستراتيجي" (العارف، ٢٠٠٠م: ص ١٥١).

الأداء: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ٢٣١).

الكفاءة: هي "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات" (أبو قحف، ٢٠٠١م: ص ٢٤).

الفعالية: هي مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، يركز مفهوم الفعالية على مخرجات المنظمة، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (بحيرى، ٢٠٠٤م: ص ٢٠١).



الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي





المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية



تمهيد:

بقصد زيادة المعرفة بموضوع الدراسة و تكوين وبناء الإطار المعرفي والفكري لها، فإنه من الأهمية بمكان تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أهميتها، ومراحل تطورها، مستوياتها، ومراحلها، والمعوقات التي تواجه كل مرحلة، بالإضافة إلى عوامل نجاح تطبيق وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية.

ماهية الإدارة الإستراتيجية:

تتعدد تعريفات الإدارة الإستراتيجية حيث تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (أبوقحف، ١٩٩٧م: ص٦٤)، أما استركلاند Strickland و ثومبسون Thompson فيعرفها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها" (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٢٥)، ويعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، ١٩٩٩م: ص٣٣)، في حين يعرف مرسى الإدارة الإستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة" (مرسي وسليم، ٢٠٠٧م: ص١١).

من التعريفات السابقة يتبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي الاسلوب والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تشمل كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية.

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

المرحلة الأولى: حيث كان الشغل الشاغل في هذه المرحلة هو التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي حيث تركز المنظمة على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة ترغب و تأمل في تحقيق الأهداف المالية قصيرة الأجل.

المرحلة الثانية: هي مرحلة متطورة قليلاً عن المرحلة السابقة حيث يتم التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة يتم التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية، بالاعتماد على التفكير الإستراتيجي (أبو قحف، ١٩٩٧م: ص ص٧٣-٧٤).

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الحديثة والمعاصرة والاكثر تطوراً على الاطلاق حيث يتم التوجه الكامل للإدارة الإستراتيجية والتركيز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

وكي نقنع ونلزم المنظمات الحكومية وبالتحديد وحدات الإدارة المحلية بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، لابد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس؟ وما الفوائد المتحققة من ممارستها؟

وسنبداً باستعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر، ومن ثم نتناول أهداف الإدارة الإستراتيجية، أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمنظمات بشكلٍ عام، أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية بما فيها وحدات الإدارة المحلية عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية .

حيث ركز الفكر التنظيمي الكلاسيكي على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة منفصلة و متكاملة ذاتياً وبمعزل عن غيرها من المنظمات، وهذا ما عُبر عنه بالنظام المغلق أي أن أسباب وعوامل نجاح أو فشل التنظيم جميعها عوامل داخلية وتوجد به ذاتياً، وأن ما يحققه من انجازات يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يوجد به من عناصر القوة والضعف. أما الاتجاه المعاصر و الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يؤثر فيها و يتأثر بها، وهذا ما عُبر عنه بالنظام المفتوح، وعلنه فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه وتطوره يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة وأنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وبقدر ما يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص وما يحيط به من مخاطر وتهديدات. وبين هذين الاتجاهين نجد عدد من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة (السلمي، ١٩٨٠م: ص ص ٢٢١-٢٢٢)، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تهتم و تدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة:

١ . **نظرية النظام المفتوح:** تركز النظرية على أساس تأكيد العلاقة المتبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وأن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها بعلاقة تداخل وتفاعل، حيث أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها. كما

أن المنظمة نفسها تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر نفسه يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والثقافية والتقنية والسياسية والاقتصادية التي تتفاعل فيما بينها وبين المنظمة، اي أن المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى (السلمي، ١٩٨٠م؛ النمر وآخرون، ٢٠٠١م).

٢. **النظرية الموقفية:** جاءت هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، وتقوم على أساس إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة و بيئتها الخارجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل يمكن اتباعه في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الأساليب والطرق في المنظمة نفسها بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بما تفرزه من نقاط قوة ونقاط ضعف والتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة بما تفرزه من فرص وتهديدات. (المنيف، ١٩٩٤م؛ حريم، ٢٠٠٣م).

٣. **النظرية الأيكولوجية:** تقوم هذه النظرية على أساس الدور المؤثر للبيئة في تقرير مستقبل ومصير المنظمات (هال، ٢٠٠١م: ص ٦٢١). وسبب انتقاد هذه النظرية هو تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث أنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي أو مستجيب فقط وانها غير قادرة على إحداث أي تغيرات أو تأثيرات في البيئة التي تعمل بها (حريم، ٢٠٠٣م: ص ٣٥).

٤. **نظرية اعتمادية الموارد:** محور تركيز هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (بما تحتوي من منظمات أخرى) في تأمين مواردها (حريم، ٢٠٠٣م: ص ٣٤).

ومن عرض النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظرتها إلى التفاعل والعلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين: الاتجاه الأول ويمثل هذا الاتجاه كل من نظرية النظام المفتوح، والنظرية الموقفية، ونظرية اعتمادية الموارد ويرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية

تؤثر فيها وتتأثر بها. أما الاتجاه الثاني ويمثل هذا الاتجاه النظرية الأيكولوجية فيرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث أن دورها يقتصر على الاستجابة فقط للتغيرات البيئية.

ومن الواضح أنه لا يمكن تجاهل أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواء كانت منظمة خاصة أو حكومية، فهذا التأثير لا يقتصر على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها كما يعتقد البعض (برايسون و اينسفايلر، ٢٠٠٣م: ص٩٥).

وبالتالي نصل إلى أن جميع المنظمات، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها ومبرراتها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الإستراتيجية حيث يتركز معظم هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة و بقاء المنظمة و تطورها. وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات العامة إدارة بيئاتها والتأثير في اساليب وأنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج (برايسون و اينسفايلر، ٢٠٠٣م: ص٩٦).

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق ومركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:(عوض، ٢٠٠٣م: ص٧):

- التهيئة الداخلية للمنظمة بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة رضاء المستفيدين (العملاء وأصحاب المصلحة).

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص فعالة للموارد حسب هذه الأولويات.
- زيادة كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث.
- إيجاد المعايير والمقاييس الموضوعية للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة.
- الاهتمام والتركيز على البيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف والتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنظمات الأخرى.
- استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات حتي يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشاكل.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال فرق العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير.
- تسهيل عملية الاتصال و التنسيق داخل المنظمة و منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر في حالة الأختلاف.

- تساعد في عملية الاستخدام الأمثل والكفوء للموارد المتاحة .
- تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات و معلومات صحيحة.
- **أهمية الإدارة الإستراتيجية:** تتمثل في الآتي (أبوقحف، مرجع سابق: ص ٢٠):
- تؤدي إلي تطوير وتممية طرق وعادات وأساليب التفكير في المستقبل.
- تؤدي إلي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- تجعل المديرين أكثر وعياً واستجابة ومواجهه لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
- تعمل على مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير والتطوير.
- توجيه وتوحيد وتنسيق جميع الجهود والإدارات والأقسام نحو أهداف وغايات واحدة.
- تساهم في تحديد مسارات وتوجهات المستقبل.... إلي أين توجه وتنطلق المنظمة؟
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي و تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

فوائد الإدارة الإستراتيجية: تتمثل في الآتي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: حيث أن الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمة من التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي السيطرة علي مستقبلها و تمكين المديرين ومساعدتهم على التحول إلى الأداء الهجومي والمبادر وليس الأداء المدافع المعتمد على ردود الأفعال. حيث تُوفر

الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها (أبوناعم، ٢٠٠٣م: ص٣٩).

- في الماضي كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تقتصر على مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة. إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد علي أن المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية هي "العملية" Process وليس القرار أو التوثيق. فالأسلوب الذي تمارس به الإدارة الإستراتيجية يحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الادراك الكامل والفهم والالتزام من قبل جميع العاملين. وتشير الدراسات الميدانية إلي أن إبداعات العاملين تزيد بشكل كبير عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها (السالم، ٢٠٠٥: ص٢٠).
- فهم و استيعاب أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: يعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المعوقات والفرص المستقبلية من خلال استيعاب وفهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر .
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي الأكثر نجاحاً من تلك التي لاتستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومدي اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى. ذكر ذلك: Miller and Cardinal 1997 (٤٩) كما اورده (السالم، ٢٠٠٥: ص٢٠) في كتابه أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: حيث تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة جيدة و فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف (السالم، ٢٠٠٥: ص ٢١).
 - المساهمة في إعداد القيادات العليا وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ٢٩).
 - مساعدة القيادات ومتخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المعقدة وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء (الصرن، ٢٠٠٢م: ص ٢٠٢).
- وإجمالاً من الممكن القول أن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا والفوائد العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم والإدراك للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

مستويات الإدارة الإستراتيجية: وهناك ثلاثة مستويات (السيد، ٢٠٠٠م: ص ٥٠) كالتالي:

١. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: وتتمثل في الخطط والإستراتيجيات التي تخص المنظمة ككل عن طريق إدارة الأنشطة والعمليات التي تحدد الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، و تخصيص الامكانيات والموارد المتاحة لإنجاز هذه الانشطة (السيد، ٢٠٠٠م: ص ٥٠). وبناءً على هذا التعريف فتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا

المستوى على كاهل الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الكاملة والشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمنظمة ككل (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٣٥).

٢. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي: تتمثل في الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط معين ومحدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعلم الفني، والتعلم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل ومنفرد بذاته وله مدير مسئول عنه ونطلق عنه وحدة النشاط الإستراتيجي. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة (أبو ناعم، ٢٠٠٣م: ٥٢، ٥٤ - ٥٥).

٣. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتمثل في الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي ضرورية ومهمه لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديري هذه الوحدات مسئولين عن الإستراتيجيات الوظيفية كلٌّ على حسب وظيفته (السيد، ١٩٩٩م: ص٢٨).

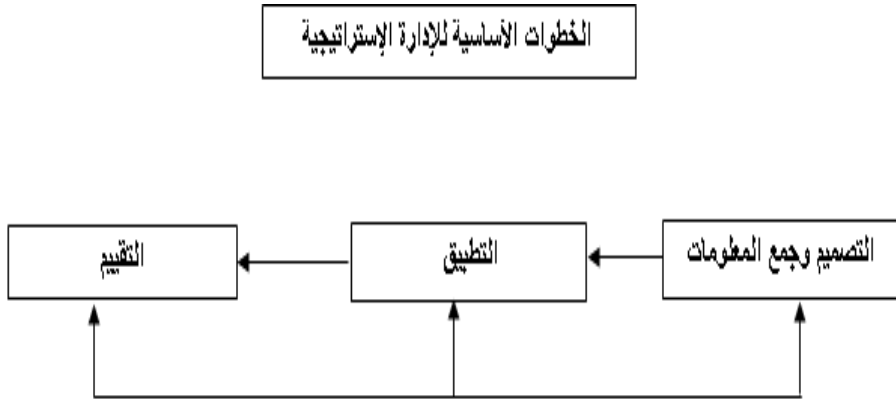
مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، إلا أن معظم الباحثين والكتاب اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية وهي: وضع وصياغة الإستراتيجية - تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية - وتقويم الإستراتيجية، في حين اختلفوا بشكلٍ أو

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

بأخر على المكونات الفرعية التي يتضمنها كل مكون أساسي (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ٣٥-٣٦).

شكل (٢): الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية (الإسكندرية: الدار الجامعية، م٢٠٠٣: ص ١٣)

ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

المرحلة الأولى (مرحلة صياغة الإستراتيجية / التصميم وجمع المعلومات):

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التصميم أو التخطيط الإستراتيجي و تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رؤية و رسالة المنظمة، في ضوء المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية (الدلحي، ٢٠٠٤م: ص ٣٩) وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

١. **تحديد رؤية المنظمة:** وهي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية (عوض، ٢٠٠٣م: ص ٤٦)، وهي التطلعات المستقبلية للمنظمة، وماترغب أن تكون عليه المنظمة، وما

تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (٢٠-٣٠ سنة) القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات (سليم، ٢٠٠٧م: ص٢٣).

وتعتبر الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية والتي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية قوية وحيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل الممكن والمستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

٢. **تحديد رسالة المنظمة:** وهي بيان رسمي واضح وصريح يبين سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة (حريم، ٢٠٠٣م: ص٧٣) وتمثل الخصائص الفريدة من نوعها في المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (السالم، ٢٠٠٠م: ص٧٨)، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها (جواد، ٢٠٠٠م: ص٢٥). كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن "صياغة لفظية تعكس التوجه / التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية" (أبو قحف، مرجع سابق: ص٣٧). "وتوضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله" (هل، شارلز و جونز، جاريت، ٢٠٠١م: ص٢٩)، وتعتبر عملية وضع و صياغة الرسالة عملية صعبة و تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية جداً حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، كما تساعد في بناء مناخ مناسب و لغة واحدة مشتركة داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد (أبوناعم، ٢٠٠٣م: ص٨٣).

ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية (خصائص الرسالة الجيدة): قدرتها على التعبير عن فلسفة المنظمة وما تأمل في أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية ، أن تتوافق وتتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية ، تساعد على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٥٥).

وتكمن أهمية الرسالة الواضحة للمنظمة في الآتي: ضمان الاجماع والاتفاق على غايات وأغراض التنظيم، إيجاد أسس أو معايير حقيقية وواضحة لتخصيص موارد التنظيم، توفير مناخ تنظيمي موحد، تعيين وتحديد القيم والإتجاهات التنظيمية، ايجاد إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة والمعاكسة، تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلي هيكل الأعمال والمسؤوليات، تحديد الأغراض والاهداف التنظيمية وترجمتها إلي أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة، الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

٣. **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تمثل هذه الأهداف النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: تطوير العاملين، وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين (البراك، ١٩٩٦م: ص٦٢٢).

ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والتوافق مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص٥٥-٥٨). ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر من العمليات الصعبة جداً؛ لأنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً (البراك، ١٩٩٦م: ص٦٢١).

وتكمن أهمية تحديد الأهداف في الآتي (المغربي، مرجع سابق: ص٩٤): تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد، تسهم الأهداف في تفويض السلطة، تساعد الأهداف في تحديد المسؤولية، تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات، تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط،

تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها، تسهم الأهداف في وضع المقاييس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء، تساعد الأهداف المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات الوسطى والدنيا.

وتتمثل خصائص الأهداف الجيدة في الآتي (الحاكم، ٢٠٠٦م: ص ٩٥): أن تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، أن تكون محددة و واضحة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها، أن تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبراً عنها بقيم قابلة للقياس، أن تتميز بالقبول والقناعة من قبل العاملين واصحاب المصالح بصفة عامة، ان تكون متكاملة و متوازنة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها على مستوى الأنشطة والقرارات المرتبطة بها على المستويات المختلفة للمنظمة، أن تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق بمعنى تكون في الحدود الممكنة، وأن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.

٤. **وضع الخطط الإستراتيجية:** وتعرف بأنها "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى (القطامين، ٢٠٠٢م: ص ٩٤) فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الطريقة والكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف (يونس، ٢٠٠٢م ب: ص ٩٤).

٥. **تحديد السياسات:** وهي "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (النمر وآخرون، ٢٠٠١م: ص ١٠٩). ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: المنظمة، وظائفها، وعملياتها (السيد، ٢٠٠٠م: ص ٣٣-٣٤؛ النمر وآخرون، ٢٠٠١م: ص ١١٣).

٦. تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية للمنظمة على عدد غير محدود من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تؤثر على عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته (القطامين، ٢٠٠٢م: ص ٥٩) أي أن الهدف الرئيسي من دراسة البيئة الخارجية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية خارجها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة وتتكون المحاور الأساسية للبيئة الخارجية من أربعة متغيرات أساسية (جواد، ٢٠٠٠م: ص ١٨٦) و فيما يلي توضيحها:

- **المتغيرات التكنولوجية:** وتتضمن كل التغيرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الفنية والهندسية، مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية (العارف، ٢٠٠٠م: ص ٨٣).
- **المتغيرات الاجتماعية:** وتشمل على القيم، والتقاليد والأطر الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد في المجتمع (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ٦٣-٧٠).
- **المتغيرات الاقتصادية:** تتضمن الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك طبيعة و نوع التنظيم الاقتصادي و السياسات المالية (جواد، ٢٠٠٠م: ص ١٨٦).
- **المتغيرات السياسية:** وتوضح درجة الاستقرار السياسي في البيئة المحيطة بالمنظمة ومدى تدخل الحكومة في ميادين الأعمال وتأثير هذا التدخل على أداء المنظمات. وحيث أن هذه المتغيرات تؤثر تأثير بالغ على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المديرون الإستراتيجيون المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع بيانات ومعلومات كاملة و متكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بشكل دوري و بصفة مستمرة وبعد ذلك تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها، (العارف، ٢٠٠٠م: ص ١٠١)، ونعني بالفرص تلك الظروف التي تحيط بالمنظمة في فترة زمنية محددة وتسبب آثار ايجابية للمنظمة و تعمل المنظمة على اغتنامها واستغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما

التهديدات فتمثل الظروف التي تحيط بالمنظمة في فترة زمنية محددة والأحداث المحتملة والتي إذا وقعت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة (الدوري، ٢٠٠٥م: ص١٥٨).

٧. **تحليل وتقييم البيئة الداخلية:** تشمل البيئة الداخلية للمنظمة على مجموعة من المتغيرات الموجودة داخل نطاق المنظمة والتي تؤثر على عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، والهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل المميزة للمنظمة ويمكن إعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص والميزات التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تدعم عناصر القوة لديها وتساهم في تحقيق وإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي لا بد من استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تشير إلى نقص في إمكانات المنظمة (الدوري، ٢٠٠٥م: ص١٣٩، ١٥٥). ويمكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

• **الثقافة التنظيمية:** وتشمل على مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير للسلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد من التأكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة متوافقة مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ولا تتعارض معها، والعمل على التغيير فيها إذا لزم الأمر لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها وإقرارها (عبد الرحمن، ١٩٩٩م: ص٨٥).

• **الهيكل التنظيمي:** حيث يتمثل في مجموعة العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية محددة (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٣٠٨)، أي أنه يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وينظمها بحيث يتم توجيه الجهود الجماعية لتحقيق أهداف

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

المنظمة (عبد الرحمن، ١٩٩٩م: ص ٨٢). ويعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة متغير تابع للإستراتيجية حيث يتغير بناءً على متطلبات واحتياجات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية، وعندما يكون هناك تعارض وعدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ويُعدل ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأَي تغيير فيها يتبعه تغيير مماثل في الهيكل (القطامين، ٢٠٠٢م: ص ٦٤).

- **الموارد المتاحة:** وهي تمثل ما توفر للمنظمة من مزيج من الإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المتنوعة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالدراسة والتطوير، و من الثوابت والمسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز أهتمام المديرين الإستراتيجيين على خلق حالة من التوازن و التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة للمنظمة لتنفيذ تلك الخطط (السيد، ١٩٩٩م: ص ص ٢٨٩-٢٩٠).

ومما سبق نجد أن البنية التحتية للإدارة الإستراتيجية تعتمد بشكل اساسي على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية، حيث أن المدخلات الأساسية للإدارة الإستراتيجية تستمد من نقطة التوازن الإستراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد وتجنب المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية (القطامين، ٢٠٠٢م: ص ٦٣-٦٤).

ومن الممكن تحليل مصفوفة SWOT من البيئة الداخلية والخارجية والمتعلقة بوحدة الإدارة المحلية كالتالي:

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

جدول (٢): تحليل مصفوفة SWOT لوحدات الإدارة المحلية

| مؤشرات القوة (S) | مؤشرات الضعف (W) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> معظم موظفي وحدات الإدارة المحلية من نفس المنطقة التي يعملون بها، مما يشعرهم بالولاء والمسؤولية ومعرفتهم باحتياجات منطقتهم. كثير من الكوادر الموظفة حديثاً تنتمي إلى فئة الشباب الجامعي، مما يمكن معه الاستفادة من الانسجام والابتكار لديهم. وجود هيئات وظيفتها الأساسية رقابة ومتابعة التنفيذ سواء كانت حكومية أو غير حكومية. سهولة وسرعة الاتصال داخل الوحدة المحلية، نتيجة لصغر حجمها، وللترايب الاجتماعي لأعضائها قبل أن يكون إدارياً. | <ul style="list-style-type: none"> الضعف العام في مستوى الخبرة والكفاءة، والذي يظهر بصورة أكبر لدى حديثي التعيين. عدم وجود ثقافة التدريب الإداري لخلق أفراد الصف الثاني. نقص الثقة لدى الكثير من الكوادر الشابة بمؤهلاتهم، وافتقارهم إلى المبادرة والمبادرة. سيطرة الملل والروتين على بعض الموظفين، ومحاولة الانخراط في تيار الفساد الإداري، لكسب امتيازات ومواقع خاصة على حساب المصالح العامة. سيطرة وطغيان النزعة الحزبية على المداولات وفي صنع واتخاذ القرارات المصيرية، على حساب الرؤية التنموية الشاملة. |
| مؤشرات الفرص (O) | مؤشرات التهديدات (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> الانسجام بين الأجيال الجديدة التي تشكل مستقبل الإدارة المحلية، والتي تنتقد طريقة الإدارة الحالية. التوجه العالمي لأسلوب الحكم الراشد، وتزايد فرص التدريب حوله، والتشجيع على تطبيق معايير ذلك الحكم. ضغط الرأي العام والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني واستنكارها الأساليب التقليدية المكرسة للفساد الإداري. | <ul style="list-style-type: none"> التغيرات العالمية المعاصرة (وسائل الاعلام، التخصص، العولمة). بطئ وضعف حركة التشريعات والقوانين، نتيجة لاعتبارات كثيرة أهمها سياسي وثقافي. التركيز على التغيير الشكلي(التغييرات الشكلية) دون تغيير جوهر المعاملات الإدارية وطريقة تقديم الخدمات. الاعتماد على الحلول الإدارية الجاهزة والموضوعة المستوردة (الحلول المستوردة)، دون الأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة المحيطة سواء داخلية أو خارجية. الوضع الإداري السيء والمترددي عموماً، والذي يعود لأسباب مختلفة، كالروتين وقتل روح المبادرة، مما يجعل عملية التغيير صعبة وشبه مستحيلة وتحارب بمقاومة قوية وشرسة. |

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

ومن الممكن أن تستفيد وحدات الإدارة المحلية من البيئة الداخلية والخارجية كالتالي:

جدول (٣): تحديد موقع الوحدة المحلية بمصفوفة SWOT

| عوامل البيئة الداخلية | عوامل البيئة الخارجية | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) |
| الفرص (O) | عن طريق نقاط القوة الموجودة بالبيئة الداخلية يمكن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية (نسبة الاستفادة من الفرص ضعيفة، الوحدة المحلية لديها القدرة في الغالب على اغتنام الفرص الخارجية). | نقاط الضعف بالبيئة الداخلية تحول دون الاستفادة من الفرص البيئية الخارجية (نسبة الاستفادة من الفرص ضعيفة، الوحدة المحلية لا يكون لديها القدرة في الغالب على اغتنام الفرص الخارجية). |
| التحديات (T) | عن طريق نقاط القوة بالبيئة الداخلية يمكن تجنب التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية (نسبة تجنب التهديدات كبيرة جداً، الوحدة المحلية يكون لديها القدرة في الغالب على تجنب التهديدات والمخاطر الخارجية). | عن طريق نقاط الضعف بالبيئة الداخلية لا يمكن تجنب التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بل تزيد من حداتها (نسبة تجنب التهديدات ضعيفة جداً، الوحدة المحلية لا يكون لديها القدرة في الغالب على تجنب التهديدات والمخاطر الخارجية). |

المصدر: من إعداد الباحث

٨. **تحديد البدائل الإستراتيجية:** ويتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة دراسة وافية ، و البدائل الإستراتيجية هي جميع الوسائل المتاحة والمتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على المستويات المختلفة (أبو ناعم، ٢٠٠٣م: ص٢٣٩).

٩. **تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:** تأتي هذه الخطوة بعد تحديد البدائل الإستراتيجية حيث يتم المقارنة والمفاضلة بين هذه البدائل على اساس مدى التوافق مع الأهداف الإستراتيجية والقدرة على تحقيقها، مدى توافر الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، وتتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وبعد ذلك اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار (الذي تم اختياره) يعرف بالاختيار الإستراتيجي (البراك، ١٩٩٦م: ص ٦٢١-٦٢٢).

المرحلة الثانية (تنفيذ الإستراتيجية): بعد الانتهاء من وضع وصياغة الإستراتيجية تأتي مرحلة التنفيذ وهي من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الجيد وغير الفعال للخطط والسياسات يؤدي بالتأكيد إلى فشل هذه الخطط، بينما التنفيذ السليم والفعال يؤدي إلى تعويض ضعف التخطيط (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٢٩٥). ومن خلال هذه المرحلة تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال مادية ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإنجاز ذلك فلا بد من (القطامين، ٢٠٠٢م: ص١٣):

١. **تحديد الأهداف السنوية:** وتحدد بطريقة لامركزية، وترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم تخصيص و توزيع الموارد، وتمثل معيار الحكم الرئيس لمدى التقدم والتطور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (أبو حفص، ١٩٩٧م: ص ٢١٣-٢١٤).

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

٢. وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج جميع الأنشطة التي يجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاه فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف السنوية التي تأمل الإدارة تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية (خطاب، ٢٠٠١م: ص١٦٧).

٣. تخصيص الموارد اللازمة: لا بد من تصنيف الموارد سواء مالية، بشرية، مادية، معلومات؛ لمعرفة القدرة التنظيمية الممهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث أن التنفيذ يتأثر تأثير بالغ بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

٤. تحديد الإجراءات التنفيذية: تمثل الإجراءات "نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة" (الدوري، ٢٠٠٥م: ص٣٠٦).

جدول (٤): مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

| تطبيق الإستراتيجية | صياغة الإستراتيجية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| تركز على الكفاءة. | تركز على الفعالية. |
| تبني على العمليات التشغيلية. | تتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي. |
| تتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة. | تتطلب مهارات تنبؤ وتوقع وتحليل جيدة. |
| تتطلب التنسيق والتكامل بين جميع العاملين. | تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد محدود من العاملين. |
| تختلف اختلاف كلي مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية... الخ). | مفاهيمها وأدواتها شبه مواحدة وتكاد تكون واحدة في الشركات الصغيرة والكبيرة. |

المصدر: مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ م) ص ٢٢٢

المرحلة الثالثة (مرحلة تقويم الإستراتيجية): وتسمى أيضاً مرحلة الرقابة الإستراتيجية

وتقييم الأداء و قال فايول ان الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

المقررة و المبادئ المعتمدة والتعليمات الصادرة، والرقابة احد الوظائف الإدارية الرئيسية التي عن طريقها يتم التأكد من مدي تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة (عبدالمحسن، ٢٠٠٦ م: ص١٢).

وفي هذه المرحلة يتم الحكم على الإستراتيجية و تحديد مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلى يتماشى ويتطابق مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية (خطاب، ٢٠٠١م: ١٨٢)، ويتم رقابة وتقييم الإستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

١. **وضع معايير للأداء:** أي تحديد الأسس التي يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم بواسطته الحكم على مستوى الأداء (أبوناعم، ٢٠٠٣م: ص٣٤١).

٢. **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:** حيث يقوم المديرون بتحديد مدى انحراف الأداء الفعلى عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (١)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء الفعلى عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أقل و أدنى مما ينبغي، وهذا يترتب عنه ضرورة النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء متدنية ومنخفضة، فإنه يجب على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود هذا الانحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز، ٢٠٠١م: ص٦٣٥).

٣. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهدف هذه الخطوة هو تصحيح الاخطاء، ومعالجة أسباب الضعف والقصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (٢) ليلتائم الأداء الفعلى مع معايير الأداء (هل وجونز، ٢٠٠١م: ص٦٣٥).

المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

١. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية: و من أهمها الآتي:

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم وضوحها وتحديدتها بشكل دقيق وجمودها وعدم تغييرها وتطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل على حساب ودون الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل (الشقاوي، ٢٠٠٥م).
- نقص وضعف الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي؛ مما يؤثر بالسلب على تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن العوامل والمتغيرات في كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها (البراك، ١٩٩٦م: ص٦٢٨).
- قيام المشرع بصياغة رسالة المنظمة الحكومية ووضع أهدافها وإستراتيجياتها، وبالتالي أقتصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق فقط (أبوعام، ٢٠٠٠م: ص١٨).

٢. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: و من أهمها الآتي:

- ثقافة المنظمة في الغالب تكون عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي والخوف الغير مبرر من عملية التغيير والتطوير (العارف، ٢٠٠٢م: ص٢٨٢).

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي الجامد، قد يكون سبب أساسي في صعوبة انتقال المعلومات من مستويات الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.
 - ضعف الموارد المتاحة للمنظمات الحكومية لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في المخصصات المالية المتاحة، الموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البرك، ١٩٩٦م: ص٦٢٨).
 - وجود صراع تعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة للمنظمة (عبد الرحمن، ١٩٩٩م: ص١٣٠).
 - إنتشار النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ ويؤثر هذا سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق خطوات وآلية محددة، أما القائد فيتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تضافر الجهود وتركيزها وتوجيه الموارد لنتمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها (البريدي، ٢٠٠٦م: ص١١).
٣. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية: والتي من أهمها:
- صعوبة وضع أسس ومعايير ومقاييس كمية لقياس أهداف المنظمات الحكومية؛ وذلك نظراً لطبيعة أهدافها النوعية (أبوناعم، ٢٠٠٠م: ص١٨).
 - دائماً ما تركز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام والتركيز على المخرجات؛ وذلك لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص٢٩٥).

- هناك صعوبة في قياس نتائج بعض السياسات وذلك لعدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على جزء كبير من الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- الصعوبة البالغة في الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو من الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها (البراك، ١٩٩٦م: ص ص ٦٢٨ - ٦٢٩).
- ضعف أو عدم وجود علاقة حقيقية بين المكافآت والعقوبات - الثواب والعقاب - وبين الأداء؛ وذلك يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام جيد و كفوء للتغذية المرتدة يتصف بالموضوعية وبالتالي يستند التقييم في الغالب إلى الحكم الشخصي (الشقاوي، ٢٠٠٥م).

وأخيراً فإن محاولة الحد من هذه المعوقات والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بالتأكيد على تحسين الإدارة الإستراتيجية.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: والتي من أهمها:

١. القدرة على التفكير الإستراتيجي: ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر المهارات والقدرات اللازمة للفرد كي يتمكن من ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية. ولا يقتصر على مهارة اكتشاف ما سوف يحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة (يونس، ٢٠٠٢م: ص ١٠٤). وقد ذكر المغربي (١٩٩٩م) أنه لا بد من توافر مجموعة من الخصائص والقدرات والمهارات لدى الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي منها:
 - إحساسه بالأهمية الكبيرة لإستشراف المستقبل فنجدته قادر على تحليل البيئة الخارجية ويحاول التنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية.
 - قادر على اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال المقارنة والمفاضلة بين مزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في النهاية إلى اختياره لأفضلها.

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي _____ المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

• قادر على تخصيص الموارد (مادية وبشرية) والإمكانات المتاحة وماينبغي توافره مستقبلاً واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

• قادر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته (المغربي، ١٩٩٩م: ص ٤٥-٥٠).

٢. توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: فالمعلومات لها دور رئيسي وأساسي في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية. ولا بد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة ووضوح المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب (إمكانية الوصول). (المغربي، ١٩٩٩م: ص ٥١-٥٢).

٣. توفر نظام للحوافز: لا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام عادل ومحكم للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء الجيد والمميز والمرغوب فيه (القظامين، ٢٠٠٢م: ص ١٧٥).

٤. توفر نظام مالي جيد: حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظاماً جيداً للإدارة المالية، حيث أنها تتطلب موارد متنوعة (مالية وبشرية وفنية) كبيرة.

٥. توفر التنظيم الإداري السليم: حيث يجب توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية (البراك، ١٩٩٦م: ص ٦٣٣-٦٣٤؛ حريم، ٢٠٠٣م: ص ٣٢٦).



ملخص المبحث الأول ﴿ الإدارة الإستراتيجية ﴾



ماهية الإدارة الإستراتيجية: هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تشمل كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية.

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

المرحلة الأولى: التركيز على التخطيط قصير الاجل الذي يعتمد على الأساس المالي وتحقيق الأهداف المالية فقط.

المرحلة الثانية: التركيز على التخطيط طويل الاجل ، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة: التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، في محاولة للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الحديثة والمعاصرة والاكثر تطوراً على الاطلاق حيث يتم التوجه الكامل للإدارة الإستراتيجية والتركيز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة ويحقق أهدافها.

أهم النظريات التي تهتم وتبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة:

1. **النظرية الأيكولوجية:** نظرت إلى المنظمة كمتلقي أو مستجيب فقط وانها غير قادرة على إحداث أي تغيرات أو تأثيرات في البيئة التي تعمل بها.
2. **نظرية النظام المفتوح:** المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى.
3. **النظرية الموقفية:** لا يوجد أسلوب أمثل يمكن اتباعه في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الأساليب والطرق في المنظمة نفسها بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.
4. **نظرية اعتمادية الموارد:** أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها.

أهداف الإدارة الإستراتيجية: تحقيق التفوق ومركز تنافسي قوي / زيادة رضاء المستفيدين / وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وتخصيص الموارد / اتخاذ القرارات الإستراتيجية / الحكم علي كفاءة الإدارة ومعرفة مدي نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة / تحليل البيئة الخارجية / تحليل البيئة الداخلية / استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات / اشترك العاملين في اعداد الخطط مما يقلل من مقاومتهم للتغيير / تسهيل عملية الاتصال والتنسيق داخل المنظمة / منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوضوح

الاهداف / الاستخدام الأمثل والكفوء للموارد / اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات و معلومات صحيحة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية: تطوير طرق وأساليب التفكير في المستقبل / دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية / جعل المديرين أكثر وعياً واستجابة ومواجهه لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية / مشاركة جميع المستويات الإدارية / توجيه وتوحيد وتنسيق جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة / تحديد مسارات وتوجهات المستقبل / تحديد الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة / التميز في الأداء المالي و تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

فوائد الإدارة الإستراتيجية: وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية / فهم واستيعاب أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير/ تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة / التخصيص الفعال للإمكانات والموارد/ إعداد القيادات وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية / تحسين جودة القرارات.

مستويات الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: وتتمثل في الخطط والإستراتيجيات التي تخص المنظمة ككل / الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي: تتمثل في الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط معين ومحدد داخل المنظمة / الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتمثل في الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

المرحلة الأولى (مرحلة صياغة الإستراتيجية / التصميم وجمع المعلومات):

- **تحديد رؤية المنظمة:** وهي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.
- **تحديد رسالة المنظمة:** وهي بيان رسمي واضح وصريح يبين سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ** خصائص الرسالة الجيدة: التعبير عن فلسفة المنظمة / تتوافق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية / التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها ** أهمية الرسالة: الاتفاق على أهداف التنظيم / تخصيص الموارد / توفير مناخ تنظيمي موحد/ هيكلة الأعمال والمسؤوليات.
- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** وهي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة ويمكن قياسها ** أهمية تحديد الأهداف: تقييم أداء الأفراد / تفويض السلطة / تحديد المسؤولية / اتخاذ القرارات ** خصائص الأهداف الجيدة: تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية / محددة / واضحة / دقيقة / بسيطة / تتميز بالقبول من قبل العاملين / متكاملة / واقعية / متحدية لانتكون متواضعة.
- **وضع الخطط الإستراتيجية:** وهي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها.
- **تحديد السياسات:** وهي مجموعة من القواعد واللوائح التي تحكم سير العمل.
- **تحليل وتقييم البيئة الخارجية:** لتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة ، وتتكون من: المتغيرات التكنولوجية / المتغيرات الاجتماعية / المتغيرات الاقتصادية/ المتغيرات السياسية.

- تحليل وتقييم البيئة الداخلية: لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وتتكون من : الثقافة التنظيمية / الهيكل التنظيمي / الموارد المتاحة.
- تحديد البدائل الإستراتيجية: وهي الطرق التي تستخدم لتحقيق الأهداف.
- تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية: المفاضلة بين البدائل لإختيار البديل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار (الذي تم اختياره) يعرف بالاختيار الإستراتيجي.

المرحلة الثانية (تنفيذ الإستراتيجية):

١. تحديد الأهداف السنوية: وتحدد بطريقة لامركزية، وترتبط بصورة مباشرة بكل مدير.
٢. وضع البرامج الزمنية: تحديد الأنشطة / والمسؤولون عن تنفيذها وذلك كله من أجل تحقيق الأهداف السنوية التي تأمل الإدارة تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية .
٣. تخصيص الموارد اللازمة: سواء مالية، بشرية، مادية، معلومات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
٤. تحديد الإجراءات التنفيذية: وهي خطوات تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة.

المرحلة الثالثة (مرحلة تقييم الإستراتيجية):

وضع معايير للأداء / مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية / اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

١. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية: تعدد أهداف المنظمات الحكومية / عدم وضوحها وتحديدتها بشكل دقيق / جمودها وعدم تغييرها وتطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية / الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل / ضعف الكفاءات الإدارية المحترفة / قيام المشرع بصياغة رسالة المنظمة الحكومية ووضع أهدافها وإستراتيجياتها، وبالتالي أقتصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق فقط .
٢. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: ثقافة المنظمة / الخوف الغير مبرر من عملية التغيير والتطوير / وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي الجامد / ضعف الموارد المتاحة للمنظمات الحكومية / وجود صراع تعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة للمنظمة / إنتشار النمط الإداري على النمط القيادي.
٣. المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الإستراتيجية: صعوبة قياس أهداف المنظمات الحكومية نظراً لطبيعة أهدافها النوعية / تركيز الرقابة على المدخلات وذلك لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات / صعوبة قياس نتائج بعض السياسات / صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة / عدم وجود علاقة حقيقية بين المكافآت والعقوبات - الثواب والعقاب - وبين الأداء

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: القدرة على التفكير الإستراتيجي (إستشراف المستقبل / اختيار الإستراتيجية المناسبة / تخصيص الموارد / اتخاذ القرارات الإستراتيجية) / توفر نظم المعلومات الإستراتيجية / توفر نظام للحوافز / توفر نظام مالي جيد / توفر التنظيم الإداري السليم.



المبحث الثاني: الأداء



تمهيد:

نهدف من خلال هذا الدراسة إلى دراسة الأداء من مختلف الجوانب، إذ نستعرض في البداية الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة، ثم ندرس كيف يتم قياس الأداء والمعايير المستخدمة لذلك، وكيف يتم تقييم الأداء والاساليب اللازمة للقيام بالتقييم، ثم إلى كيفية إدارة الأداء، والمقاومون لهذه الإدارة.

ماهية الأداء:

إن أساس وأصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي منحت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو القيام بعملية وإنجاز نشاطاً وتنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المخططة.

وتم تعريف الأداء لغوياً حسب قاموس (Le Petit Robert) على أنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له فتم تعريفه على أنه: "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

أما عن ما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها علماء الإدارة والمفكرون والباحثون لمفهوم الأداء، يعرف (M. Gervais) الأداء بأنه: "الجمع بين الكفاءة والفعالية هو الذي يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء" (M. Gervais, 1997: p15). أما حسب (G. Donnadieu): "أداء المنظمة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمنظمة" (G. Donnadieu, 1999: p231).

ويُعرّف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، ٢٠٠٠: ص ٢٣١).

مكونات الأداء:

في كثير من الاحيان يتم التعبير عن الأداء ويُقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المنظمة، وفيما يلي توضيح لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء.

١. **الكفاءة:** تعرف بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات" (أبو قحف، ٢٠٠١: ص ٢٤)، أي أنها تحقيق الأعمال بالطريقة الصحيحة، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المنظمة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجية وتتفادى تبذير الموارد" (Malo, 1998: p11).

ومن هنا يكمن تعريف الكفاءة بأنها: تحقيق أفضل معدلات للأداء بأقل قدر من المدخلات والموارد المستخدمة.

٢. **الفعالية:** تشير إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، يركز مفهوم الفعالية على مخرجات المنظمة، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من

متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (بحيرى، ٢٠٠٤: ص ٢٠١)، بينما يرى الشيخ: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن منظمة ما أنها فعّالة إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المخططة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، وتوصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلياً" (الشيخ، ١٩٩٥: ص ١١٠)، كما تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي عبارة عن علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمّاً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلى أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه.

ونرى أن الفعالية هي: مدى قدرة الموارد المستخدمة من المدخلات في تحقيق المخرجات المستهدفة.

ولتوضيح الفرق أكثر بين مفهومي الكفاءة يمكن الاعتماد في ذلك على ما اشتهر عن بعض علماء الإدارة في قولهم: "الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة بيد أن الفعالية أن تعمل العمل الصحيح" (الجهني، ٢٠٠٦: ص ١١).

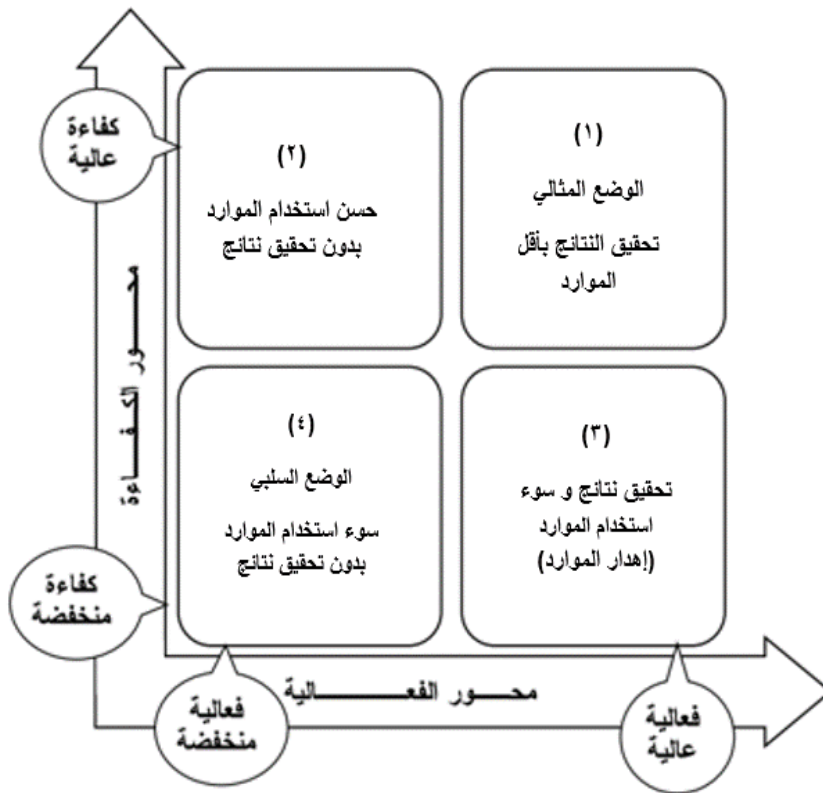
العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

وتتضح علاقة الكفاءة والفعالية من جهة وبالأداء من جهة أخرى من خلال توضيح العلاقة بين مفهومي الكفاءة والأداء. حيث أن هناك ارتباط قوي ووثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف وبالفعل تحقق الأهداف المخططة ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كم قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية (الصحن، أبوقحف، ١٩٨٧: ص ٩٢). وبالتأكيد هذا لا يعني وجود تناقض

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي _____ المبحث الثاني: الأداء

بين كل منهما فمن خلال استقراء تعريفات ومعاني الكفاءة والفعالية السابقة، يمكن القول أن الكفاءة تتعلق بدرجة المدخلات والموارد المستخدمة، بينما الفعالية ترتبط بالنتائج (المخرجات المستهدفة) من استخدام تلك الموارد، وهذا يؤكد أن الفعالية أشمل وأكثر عمومية من الكفاءة، وأن وجود الكفاءة شرط لوجود الفعالية، وبالطبع فوجود الكفاءة لا يعني وجود الفعالية، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الآتي:

شكل (٣): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). الإدارة المبادئ والمهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية.

محددات الأداء:

يرى (Jean Pierre Mercier) أنّ العوامل التي يركز عليها أداء المنظمة تتمثل في الرؤية، الرسالة، الإستراتيجية، القيم، الموارد البشرية، هيكله المنظمة، العمليات والأنظمة، الموازنة. (Mercier , 2003: p7)

ومن الممكن أن تصنف عوامل الأداء إلى: عوامل داخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل، طبيعة العمل، العوامل الهندسية والفنية، العوامل التكنولوجية، وعوامل خارجية تتمثل في: البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة القانونية، البيئة الاجتماعية.

ومن الملاحظ أن هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المنظمة رغم اختلاف وجهات النظر، إنّه المورد البشري الذي ظهر كعامل رئيسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق الأداء إلا عن طريقه، فهو العنصر الأساسي لنمو المنظمات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

خصائص الأداء التنظيمي: يمكن الحديث عنها في الآتي (باحسين، ٢٠٢٠م: ٩٦):

١. الأداء مفهوم واسع: حيث تتعدد مدلولات الأداء وتختلف باختلاف المنظمات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة فالأداء يعني الأرباح، وبالنسبة للقائد الإداري فالأداء يعني المردودية والقدرات التنافسية، وبالنسبة للأفراد فالأداء يعني مستوى الأجور، أما بالنسبة للعميل فقد يعني مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
٢. الأداء مفهوم متطور: تتطور مكونات الأداء بتطور الأسس والمعايير والعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في كل مرحلة، فالمنظمة التي في مرحلة التأسيس تختلف أسس ومعايير الأداء فيها عن تلك التي في مرحلة النمو أو النضج، ويتحكم مزيج

العوامل البشرية والتقنية والتنظيمية في الأداء بشكل واضح في كل مرحلة من مراحل نمو المنظمة.

٣. الأداء مفهوم شامل: فلا يتم الاعتماد على المعايير المالية فقط؛ بل يجب أن تضاف إليها المعايير البشرية والاجتماعية وغيرها حسب نشاط المنظمة، بما يوفر نظرة شاملة وواقعية عن أداء المنظمة في كل المجالات ذات العلاقة بالمنظمة.

٤. الأداء مفهوم ملىء بالتناقضات: ومن هذه التناقضات مثلاً في حالة الرغبة في تخفيض تكاليف الإنتاج وفي نفس الوقت تحسين جودة المنتج أو الخدمة، أو محاولة تخفيف تكاليف وأعباء العاملين مع الحفاظ على والولاء التنظيمي والروح المعنوية.

٥. الأداء ذو أثر رجعي: حيث يؤثر الأداء بشكل كبير على قرارات و تصرفات القادة الإستراتيجيين بالمنظمات، فإذا كانت النتائج المتحققة مختلفة عن أهداف المنظمة ولم تحققها وجب إعادة النظر في الخطط والبرامج والخيارات الإستراتيجية، كإجراء تصحيحي مبني على الأداء المحقق مقارنة بالأداء المستهدف.

أبعاد الأداء:

أولاً: البعد الداخلي للأداء: ويمكن توضيحه من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

١. النوعية: وهي مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للمنتج أو الخدمة التي تكون قادرة على إرضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء، فالنوعية إذن هي الاستجابة والتكيف الكامل مع توقعات السوق ومرتبطة ارتباط كبير برضا العميل.

٢- التكلفة: هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع" (عدون، ١٩٩٩م: ص ١٤). فالتكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، ولهذا

"فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تقليل وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن" (نفس المرجع السابق: ص ٤٣). فلا بد من القدرة على التّحكم في التكاليف، لأن التّكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعلنه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

٣- **الآجال:** بصفة عامة يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات والخدمات الموجودة "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا.

ثانياً: البعد الخارجي للأداء: في ظلّ البيئة سريعة التغير والتطور والمنقلبة، فأداء المنظمة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المنظمة متعلق برضا العميل، وعلنه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد ضروري للأداء الخارجي، لأنّه يمثل إسقاط له. ويعرّف الأداء الخارجي بأنّه: "القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من العميل وتكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة" (Jacques et autres , 2001: p77).

أنواع الأداء: تتمثل أهم المعايير التي اعتمد عليها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي:

أولاً - حسب معيار المصدر: ووفقاً لهذا الاساس أو المعيار فإنّه يوجد نوعين من الأداء في المنظمة وهما:

١. **الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard)

في (Martory, 1999: p20)

• **الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة باختلاف موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا...الخ)؛ وهو المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها.

• **الأداء المالي:** يعبر عن مدى فعالية وكفاءة المنظمة في توفير الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز معايير ومؤشرات الأداء المالي.

• **الأداء التقني:** يعبر عن مدى قدرة المنظمة على استغلال واستخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية، وتعتبر نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية و كمية الإنتاج من أبرز و أهم مؤشرات الأداء التقني.

٢. **الأداء الخارجي:** ويتحقق من خلال استجابة المنظمة للتغيرات والتطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغييرات حتمية في مسار المنظمة، لذا يجب عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاح أو فشل المنظمة انما يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

ثانيا - حسب معيار الشمولية: ووفقاً لهذا الاساس أو المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المنظمة وهما:

١. **الأداء الكلي:** هو الذي يتحقق على مستوى المنظمة ككل ويتجسد في الإنجازات الكلية التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل الأنظمة الفرعية للمنظمة ومحصلة أداءات هذه الأنظمة.

٢. الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق تلك الأهداف يتحقق الأداء الكلي للمنظمة (عشي، ٢٠٠٥: ص٧).

ثالثاً- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس وظائف المنظمة كالآتي:

١. أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء من خلال ضمان السير الحسن والعقلاني والسليم للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى صحة و شرعية العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين واللوائح والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية (صرامة، ٢٠٠٥: ص١٦).

٢. أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق هذا الأداء عندما تستطيع المنظمة تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية في حدود الإمكانيات المتاحة ومع مراعاة الجودة المطلوبة (عشي، مرجع سابق، ص٧).

٣. أداء وظيفة التسويق: يتجسد هذا الأداء بتقدير احتياجات العملاء والمستهلكين من أجل توجيه أنشطة التطوير والدراسة لإنتاج السلع المطلوبة (حسب احتياجات ورغبات العملاء) بغية بيعها.

٤. أداء وظيفة الموارد البشرية: يتجسد هذا الأداء في جميع المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وفعالية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفعالية على خبرة ومهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم.

٥. أداء وظيفة التخزين: تمثل وظيفة التخزين وظيفة أساسية في المنظمة ويتجسد أداءها في إمداد المنظمة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالكمية والتوعية

المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب وبجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مناسبة ومرضية (نفس المرجع السابق: ص ٨٠).

٦. أداء وظيفة العلاقات العامة: ويتجسد أداء هذه الوظيفة في المحافظة على عملاء المنظمة عن طريق إقامة علاقة وطيدة وقوية ومميزة معهم، وذلك من خلال معرفة رأي الجمهور في المنظمة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة واضحة ومفهومة.

رابعاً - حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية)، كالاتي:

١. الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتمثل في تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزاماتها تجاهه، اي أن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في إشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالانتظام والاستمرار وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

٢. الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الكفوء والأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى (العوامل، ١٩٩٣: ص ٨٥-٨٦).

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي _____ المبحث الثاني: الأداء

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمات العامة عن الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الخاصة، حيث تسعى المنظمة العامة إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المنظمات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم تحقيق باقي الأهداف الاجتماعية.

مستويات الأداء:

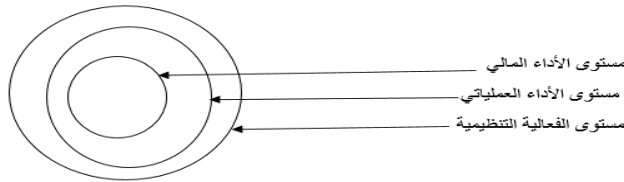
١. **المستوى الإستراتيجي:** "هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المنظمة". (Philippe , 1995: p166) ويعتقد بأن "الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة ودراسة لقياس الفعالية التنظيمية" (الحسيني، مرجع سابق: ص ٢٣٧).

٢. **المستوى العملياتي:** هو مستوى قرارات شبه روتينية وشبه مبرمجة مُسبقا تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمنظمة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي.

٣. **المستوى التكتيكي:** هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مُسبقا تحافظ على سير الأنشطة اليومية للمنظمة، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي والخارجي.

والشكل الآتي يوضح مستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء العملياتي، الأداء الإستراتيجي.

شكل (٤): مستويات الأداء



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٣٦.

تقييم الأداء:

كل منظمة هي في حالة مستمرة وغير منتهية من التغير وذلك بحكم التغير الدائم والمستمر في البيئة، والوسيلة الفعّالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تكمن في استمرار قيامها بعملية التقييم، وتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى مواءمة أداء المنظمة وتكيفه مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

ماهية تقييم الأداء:

يقول بعض علماء الإدارة أن ما يمكن تقييمه وقياسه يمكن إدارته (المرجوشي، ٢٠٠٨: ص١٢)، بشكل عام فإن تقييم الأداء هو وضع وتحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، فهو مقارنة بين ماتم التخطيط له وما تم تنفيذه.

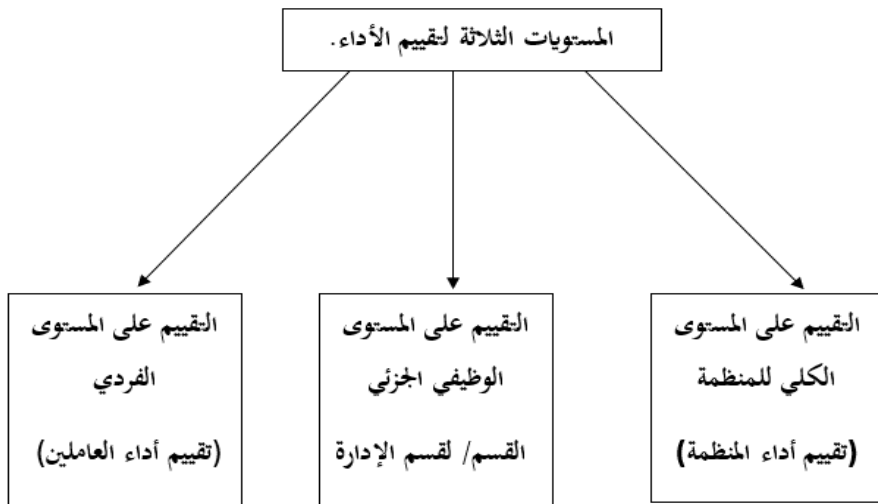
ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي: تقييم الأداء: هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المنظمة، على مستوى الفرد" (عبد الله، ١٩٩٩: ص١٨٩) ويقول (M. Gervais) أن تقييم الأداء: هو "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية - الأداء الفعلي - والتوقعات المنتظرة - الأداء المخطط والمتوقع - للقيام بالإجراءات الآتية: الدراسة عن أسباب الاختلالات والانحرافات، إعلام مختلف مستويات التنظيم، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ويعرف أيضاً بأنه: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً (المخططة) و تحليل الانحرافات و الاختلالات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي فهو الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي _____ المبحث الثاني: الأداء

ومعلومات وما يسهم به من جهود في تحديد و تخفيض المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" (ثابت، ٢٠٠١: ص١٥).

مستويات تقييم الأداء: هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنظمات يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

شكل (٥): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، مرجع سابق، ص١٥.

أهمية تقييم الأداء: (السيد، ١٩٩٩: ص٣٧٧):

- يساعد على تحقيق الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً.
- يساعد على تحقيق التنسيق في جميع المستويات في المنظمة.
- يوضح المركز التنافسي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل فيها.
- يوضح مدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

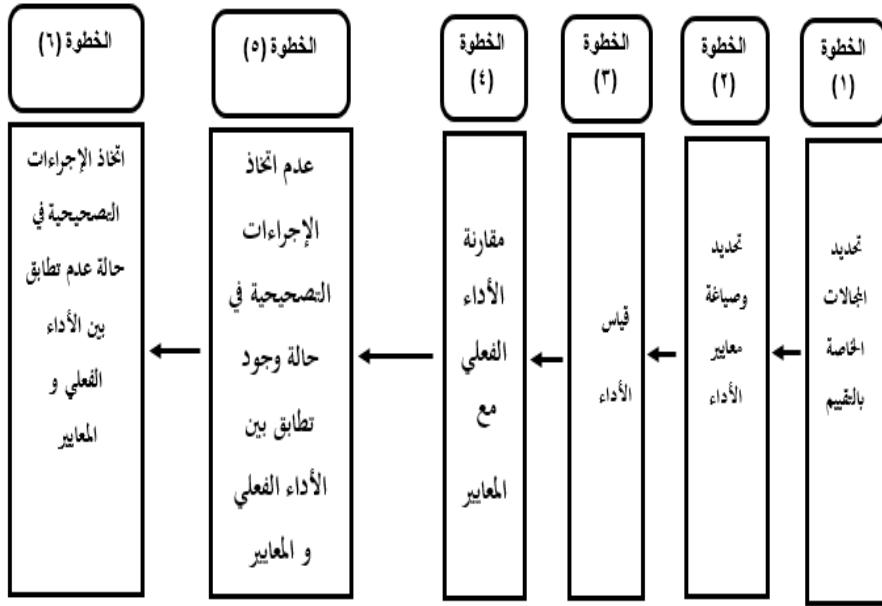
- يوفر اساساً ومقياساً لمدى نجاح المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها.
- يكشف مواطن ونقاط القوة والضعف في الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- يساعد على تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المنظمة.
- يوفر بيانات و معلومات متنوعة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- يظهر التطور و التقدم الذي حققته المنظمة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.
- تحديد أقسام المنظمة ذات الكفاءة العالية والأقسام التي ليس لها كفاءة وفعالية.
- يعكس درجة الانسجام و التوافق بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها.
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها.

خطوات ومراحل تقييم الأداء:

١. تحديد المجالات والانشطة الخاصة بتقييم الأداء.
٢. تحديد أسسس ومعايير تقييم الأداء.
٣. قياس الأداء أو الانجاز الفعلى.
٤. مقارنة الأداء أو الانجاز الفعلى مع المعايير الموضوعة.
٥. عدم القيام بأي نشاط في حالة مطابقة الأداء الفعلى (الانجاز الفعلى) مع المعايير الموضوعة.
٦. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم مطابقة الأداء الفعلى (الانجاز الفعلى) مع المعايير الموضوعة.

والشكل الآتي يوضح خطوات تقييم الأداء:

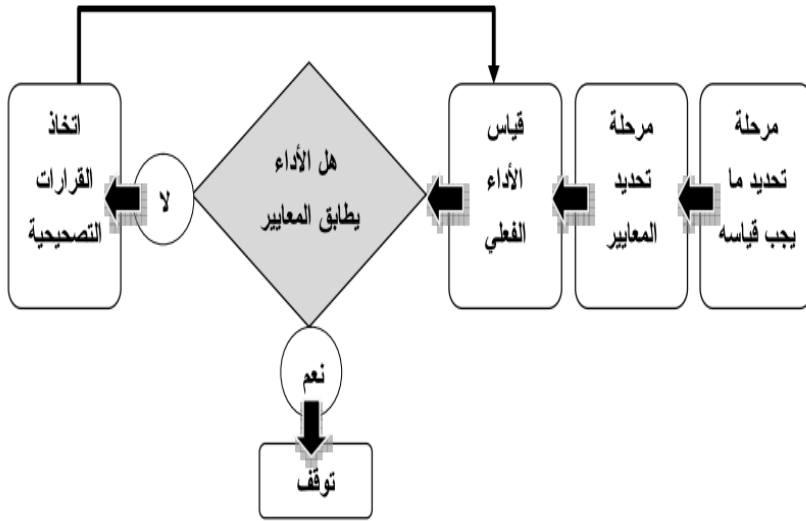
شكل (٦): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المرجع السابق.

ومن الممكن أيضاً تمثيل خطوات ومراحل تقييم الأداء بالشكل التالي:

شكل (٧): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص ٤٣٠.

معايير تقييم الأداء:

١. معيار المردودية: يرتبط هذا المعيار بالنتيجة المالية التي تحقّقها المنظمة في إطار نشاطها العادي (الحسيني، مرجع سابق: ص ٢٣٣).
٢. معيار الانتاجية: يعتبر أحد أهم معايير التقييم، ويرتبط بالعلاقة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه (Hamadouche , 1992: p136).
٣. معيار التنافسية: يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المنظمات تدرك جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة وأصبح معيار التنافسية يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، أن أداء

المنظمة ماهو إلا ترجمة لتنافسيتها، كما لا يمكن أن نتكلم على أداء المنظمة بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التّنافسي.

٤. **المعيار السلوكي:** أي الفعاليّة السلوكية التي تهتم بقدره المنظمة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه.

طرق تقييم الأداء: تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي(زهير ثابت، ٢٠٠١م: ص٨٩):

٥. **طريقة القياس الحسابي:** هي أشهر طرق القياس، وتعتمد على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، وتمتاز هذا الطريقة بوضوح معايير القياس وسهولة الحصول عليه، ولكنها تتجاهل الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

٦. **طريقة قياس الاتجاهات:** تركز هذه الطريقة على قياس الميول والاتجاهات النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

٧. **طريقة القياس الرمزي:** يتم التعبير عن نتائج الأداء برموز أو خطوط بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها.

٨. **طريقة الإدارة بنظام الأهداف:** يتم إتباع الخطوات الآتية:

وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها، تحديد النتائج المتوقعة، قياس النتائج الفعلية للأداء، تقييم الأداء وتحديد الانحرافات أن وجدت، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر(في حالة وجود انحرافات).

إدارة الأداء: هي "مجموع الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، مع وضع أسس ومعايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"(محمود، الصباغ، ١٩٩٠: ص١٣).

تحليل الأداء: أي تحليل أسباب سوء الأداء ثم وصف الحلول.

صعوبات تحليل وتقييم الأداء.

١. عدم وضوح معايير الأداء.
٢. مشكلة تعميم المعايير وملائمتها.
٣. تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة.
٤. قد يتسبب ضعف الاتصالات في فشل عملية التقييم.
٥. الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم وإهدار الجوانب الأخرى.
٦. الانحصر في تقييم الأداء عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحالية أو المستقبلية، والقدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء، ومن ثمة يصعب تفاديها.

فجوة الأداء: هي الانحراف الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي (المنجز والمحقق فعلاً) مع الأداء المعياري (المخطط والمستهدف)، أي انحراف الفعلي عن المعياري، ولا بد من العمل الجاد لإغلاق تلك الفجوة، وهذا يتطلب تحديد أسبابها وتحليلها لكي تتمكن المنظمة من استخدام نتائجها في تحديد المستوى الأنسب والأفضل للأداء ، ويمكن تشخيص أسباب الفجوة وفق مستويين هما:

١. **التشخيص العملي:** يهتم بتقييم نتائج الأداء الفعلي (الانجاز الفعلي)، ثم تحديد انحرافات الأداء (فجوة الأداء)، ثم تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث فجوة الأداء، تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمه لتحسين الأداء.
٢. **التشخيص الإستراتيجي:** يمثل تقييم أداء المنظمة من خلال تقييم عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة، والتهديدات المحيطة بها.

تحسين الأداء: هو عملية إدارية لضبط وتحسين المخرجات الكلية للمنظمة، بدلاً من الدراسة عن الأخطاء أثناء وبعد تأدية العمل، وذلك لتقليل انحرافات الأداء (الفجوة)، أي

الانتقال بالأداء الفعلى من الوضع الذي نتجت عنه انحرافات الأداء (الفجوة) إلى أداء أحسن وأفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المخطط والمطلوب الوصول إليه، ومن هنا تبرز أهمية إدارة وتحسين الأداء كمفهوم حديث يمنح للمنظمة القدرة على السيطرة والتحكم في مستويات الأداء" (على السلمي، مرجع سابق: ص ٨٨)

خطوات تحسين الأداء: (جيبين، ٢٠٠٩، ص ٥٩):

- صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للآخرين.
- تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير.
- تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر.
- تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير.
- توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.
- توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات.
- تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
- تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.
- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وماتم تحقيقه منها.
- توخي البساطة، تجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

أساليب تحسين الأداء: تتمثل في:

١. **الجودة الشاملة:** وهي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات رضا العملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المنظمة" (جاري ديسلر، ٢٠٠٣: ص ٦١٢)، فهي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المنظمات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المنظمة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي:

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
 - تحسين الأوضاع التنافسية.
 - حسن استغلال الموارد.
 - تعزيز رضا العاملين.
 - تحسين العائد المادي والاجتماعي.
 - تحسين صورة المنظمة.
- إنّ هذه المزايا التي تحققها المنظمة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنّها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:
- التركيز على العميل.
 - التركيز على العمليات والنتائج.
 - مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
 - التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
 - أهمية المعلومات المرتردة.
 - الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمنظمات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المنظمات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، (إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

٢. إعادة الهندسة: تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري للأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية" (هامر، ١٩٩٩: ص ١٢)، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات.

تتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
 - إعادة التصميم الجذري.
 - التركيز على العمليات.
 - تحقيق نتائج باهرة.
 - التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة.
 - التركيز على العميل.
 - شمول المنظمة ككل.
 - حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على العميل؛ هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج؛ ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المنظمة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها:

- تغيير قيم المنظمة، من قيم الحماية والتحفيز على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.
 - تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.
 - تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم على قيادته.
- وعلى إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المنظمة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.
- وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بنظر الاعتبار، كما توجد العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، للحصول على مستوى أداء أفضل، وكذا لسد فجوة الأداء.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية، أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي

تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعلنه بإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، وإعادة الهندسة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

مقاومة إدارة الأداء :

١. **مقاومة المديرين:** عادةً ما يورد المديرين بعض الأسباب لتقادي إدارة الأداء، ومن بين أهمها ما يأتي:

- عدم وجود الوقت الكافي لهذه الأعمال.
- الخشية من المواجهة والدخول في جدال.
- إدارة الأداء لاتتعلق بمناقشة الأداء الهزيل و تتناول الإنجازات والنجاحات والتحسين فقط.
- تقادي التعامل مع مشكلة ما حتى تتفاهم.
- مشكلة تقديم التغذية الاسترجاعية (المرتدة) للموظفين، والمراقبة.

٢. **مقاومة الموظفين:** عادةً ما يشعر الموظفين بعدم الارتياح تجاه إدارة الأداء بسبب:

- معظم الموظفين تعرضوا لتجارب إدارة أداء ضعيفة وهزيلة.
- لا يوجد أحد يجب التعرض للانتقاد.
- عندما لايعرف الموظفون ماهو الشيء المخطط والمتوقع ينتابهم شعور بالخوف والرغبة.
- في الغالب لايدرك الموظفون ماهو القصد من إدارة الأداء، أو لاينظرون لها باعتبارها شيئاً فيه فائدتهم.



ملخص المبحث الثاني ﴿ الأداء ﴾



ماهية الأداء: هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها لتحقيق أهدافها والجمع بين الكفاءة والفعالية هو الذي يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء.

مكونات الأداء: الكفاءة: هي تحقيق الأعمال بالطريقة الصحيحة وتحقيق أفضل معدلات للأداء بأقل قدر من المدخلات والموارد المستخدمة ، **الفعالية:** هي مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وهي علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات و المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة وهي مدى قدرة الموارد المستخدمة من المدخلات في تحقيق المخرجات المستهدفة.

الكفاءة: هي أن تعمل بطريقة صحيحة ، في حين أن **الفعالية:** أن تعمل العمل الصحيح والمطلوب تنفيذه فعلاً .

العلاقة بين الكفاءة والفعالية: هناك ارتباط قوي ووثيق بين الكفاءة والفعالية، لا يوجد تناقض بين كل منهما، يمكن القول أن الكفاءة ترتبط بالمدخلات، بينما الفعالية ترتبط بالمخرجات المستهدفة من استخدام تلك الموارد.

محددات الأداء: عوامل داخلية: تتمثل في العنصر البشري / الإدارة والتنظيم / بيئة العمل / طبيعة العمل/ العوامل الهندسية والفنية / العوامل التكنولوجية ، **وعوامل خارجية:** تتمثل في البيئة السياسية / البيئة الاقتصادية / البيئة القانونية / البيئة الاجتماعية.

خصائص الأداء التنظيمي:

1. **الأداء مفهوم واسع:** حيث تتعدد مدلولات الأداء وتختلف باختلاف المنظمات والأفراد الذين يستخدمونه، فهو بالنسبة للملاك يعني الأرباح، للأفراد يعني مستوى الأجور، للعميل يعني مستوى جودة المنتجات.
2. **الأداء مفهوم متطور:** يتطور حسب المرحلة التي تمر بها المنظمة (تأسيس / نمو).
3. **الأداء مفهوم شامل:** فلا يتم الاعتماد على المعايير المالية فقط ولكن تضاف إليها المعايير البشرية والاجتماعية.
4. **الأداء مفهوم ملىء بالتناقضات:** مثلاً في حالة الرغبة في تخفيض تكاليف الإنتاج وفي نفس الوقت تحسين جودة المنتج ، أو تقليل تكاليف العاملين مع الحفاظ على الولاء التنظيمي والروح المعنوية.
5. **الأداء ذو أثر رجعي:** وتصحيحي مبني على مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف.

أبعاد الأداء:

أولاً: البعد الداخلي للأداء: النوعية: وهي الخصائص الإجمالية للمنتج والتي تكون قادرة على إرضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء، أي هي الاستجابة والتكيف الكامل مع توقعات السوق ومرتبطة ارتباط كبير برضا العميل، **التكلفة:** تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم هو تقليل التكاليف إلى أقل حد ممكن، **الأجال:** يتعلق بمجال الوقت مثلًا الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات.

ثانياً: البعد الخارجي للأداء: يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المنظمة متعلق برضا العميل، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد ضروري للأداء الخارجي.

أنواع الأداء:

٣. **حسب معيار المصدر:** الأداء الداخلي: الأداء البشري/ الأداء المالي/ الأداء التقني، **الأداء الخارجي:** ويتحقق من خلال استجابة المنظمة للتغيرات والتطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

٤. **حسب معيار الشمولية:** الأداء الكلي: هو الذي يتحقق على مستوى المنظمة ككل، **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة.

٥. **حسب المعيار الوظيفي:** أداء الوظيفة المالية / أداء وظيفة الإنتاج / أداء وظيفة التسويق / أداء وظيفة الموارد البشرية / أداء وظيفة التخزين / أداء وظيفة العلاقات العامة .

٦. **حسب معيار الطبيعة:** الأداء الاجتماعي/ الأداء الاقتصادي.

مستويات الأداء: المستوى الإستراتيجي / المستوى العملياتي/ المستوى التكتيكي.

ماهية تقييم الأداء: يقول بعض علماء الإدارة أن ما يمكن تقييمه وقياسه يمكن إدارته فهو عملية مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط .

أهمية تقييم الأداء: تحقيق الأهداف المخططة / التنسيق في جميع المستويات في المنظمة / يوضح المركز التنافسي / يوضح مدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية / تحديد مدى تحقيق الأهداف / يكشف مواطن ونقاط القوة والضعف / يوفر بيانات و معلومات متنوعة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة / تحديد أقسام المنظمة ذات الكفاءة العالية والأقسام التي ليس لها كفاءة وفعالية / إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها.

خطوات ومراحل تقييم الأداء: تحديد المجالات والأنشطة الخاصة بتقييم الأداء/ تحديد أسس ومعايير تقييم الأداء/ قياس الأداء أو الانجاز الفعلي / مقارنة الأداء أو الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية / عدم القيام بأي نشاط في حالة مطابقة الأداء الفعلي (الانجاز الفعلي)

مع المعايير الموضوعية / اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم مطابقة الأداء الفعلي (الانجاز الفعلي) مع المعايير الموضوعية.

معايير تقييم الأداء: معيار المردودية / معيار الانتاجية / معيار التنافسية / المعيار السلوكي.
طرق تقييم الأداء: طريقة القياس الحسابي / طريقة قياس الاتجاهات / طريقة القياس الرمزي / طريقة الإدارة بالأهداف.

إدارة الأداء: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم الأداء الفردي والجماعي.

تحليل الأداء: أي تحليل أسباب سوء الأداء ثم وصف الحلول.

فجوة الأداء: هي الانحراف الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.

ويمكن تشخيص أسباب الفجوة وفق مستويين هما: التشخيص العملي / التشخيص الإستراتيجي.

تحسين الأداء: تحسين المخرجات الكلية للمنظمة، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء وبعد تأدية العمل، وذلك لتقليل انحرافات الأداء (الفجوة).

خطوات تحسين الأداء: تحديد المجالات التي تحتاج تحسين وتطوير / صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للآخرين / تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر / تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير / توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم / توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات / تقدير الأفكار الجيدة / توضيح أهداف التطوير / توخي البساطة.

أساليب تحسين الأداء: الجودة الشاملة: تستهدف أعلى مستويات رضا للعملاء وذلك بتقديم منتج بأقل تكلفة وأعلى جودة ، إعادة الهندسة: إعادة التصميم الجذري للأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية.

فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، وإعادة الهندسة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

مقاومة إدارة الأداء: مقاومة المديرين / مقاومة الموظفين.



المبحث الثالث : الإدارة المحلية



تمهيد:

إن الحديث عن نظام الإدارة المحلية في مصر ذو شجون، لأنه يمس حياتنا اليومية، وترتبط به مصالح الجماهير وجميع أفراد الشعب، وتتحدد طبقاً لمستوى كفاءته وفعاليتته جودة حياتنا اليومية، ويتشكل طبقاً له المناخ الاقتصادي والسياسي السائد ومعدلات الاستثمار والتنمية على مستوى الدولة، ويهدف هذا الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي عن الإدارة المحلية، واستعراض جميع المفاهيم ذات العلاقة، بالإضافة إلى التعرف على مقومات نظام الإدارة المحلية وفلسفته وأهدافه.

المركزية: ببساطة هي "تركيز السلطة في المركز" وتتضمن تجميع كل السلطات والصلاحيات في أيدي الموظفين العاملين العاملين في العاصمة (الطعمنة، عبدالوهاب، ٢٠٠٥ م: ص ١٢).

اللامركزية: هي عبارة عن أسلوب آخر من أساليب التنظيم يقوم على أساس توزيع الصلاحيات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة عنها قانوناً.

أشكال اللامركزية

١. **اللامركزية السياسية:** هي شكل من أشكال اللامركزية وتبنى على وضع دستورى يقوم على أساس توزيع المهام و الوظائف الحكومية المختلفة (التشريعية والقضائية والتنفيذية) بين الحكومات الاتحادية في العاصمة وحكومات الولايات ويوجد هذا النمط من اللامركزية في الدول المركبة مثل سويسرا و الولايات المتحدة الامريكية، وهذا الاسلوب يناسب الدول كبيرة الحجم (من حيث المساحة وعدد السكان) وتلك التى تتعدد فيها القوميات واللغات والثقافات.

٢. اللامركزية الإدارية: تعنى قيام الحكومة المركزية بنقل اختصاصاتها وسلطاتها وصلاحياتها فى شئون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها من المركز إلى وحدات الإدارة المحلية فى الميدان.

٣. اللامركزية المالية: هى البعد الاكثر شمولاً وإمكانية للقياس، حيث تتعلق بتطبيقات الموازنة، وإعادة تخصيص الموارد لمستويات الحكم الفرعية. وهى عبارة عن مجموعة السياسات التى تهدف إلى الاستقلال المالى للحكومات الفرعية أو زيادة الإيرادات، وذلك من خلال تحويلات الإيرادات من الحكومة المركزية، وأن يكون لها الحق فى فرض رسوم وضرائب على المستوى المحلى (عبدالوهاب، ٢٠١٦ م: ص ١١٠).

الإدارة المحلية: هى إدارة لقطاعات خدمية أو لخدمات و تركز أكثر على الجوانب التنفيذية، حيث يتم توزيع السلطات والاختصاصات بين الوزارات والهيئات العامة - أي توزيع الاختصاصات والسلطات بين الوزارة فى العاصمة وفروعها فى المناطق المختلفة من الدولة (الطعامنة، عبدالوهاب، مرجع سابق: ص ١٥١).

مقومات الحكم المحلى (الطعامنة، عبدالوهاب، مرجع سابق: ص ص ٢٣-٢٩) وتتمثل فى:

تمتع الحكم المحلى بالاستقلال، قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية، تمتع المجالس المحلية بالاستقلال فى ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية لتأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة ولضمان حسن سير الخدمات المحلية والتأكيد على أن وحدات الإدارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها والتأكد من أن وحدات الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة.

فلسفة الحكم المحلى (الطعامنة، عبدالوهاب، مرجع سابق: ص ص ٣٥-٣٦):

أن جوهر و فلسفة الحكم المحلى تتمثل فى رغبة الدولة المعاصرة فى حشد وتضافر وتكامل الجهود الرسمية والشعبية فى تقديم الخدمات للمواطنين بصورة تعزز الكفاءة والفعالية وتستجيب لتوقعات واحتياجات المواطنين ويتميز نظام الحكم المحلى - بخلاف النمط المركزى فى الإدارة بخصيتى: الحساسية وهى تأثرة بآراء وانتقادات وتقييم السكان المحليين ، والاستجابة وهى الاستجابة السريعة لاجات المواطنين فى المجتمعات المحلية.

أهداف الحكم المحلى (الطعامنة، عبدالوهاب، مرجع سابق: ص ٣٨-٤٣) وتتمثل فى:

١. الأهداف السياسية: وتتمثل فى التعددية وتعني توزيع السلطات بين الحكومة المركزية ووحدات الإدارة المحلية، والديمقراطية وتتمثل فى اتاحة حرية المشاركة السياسية أمام جميع المواطنين لتمكينهم من انتخاب ممثليهم فى انتخاب المجالس المحلية.
٢. الأهداف الإدارية: وتتمثل فى تحقيق الكفاءة الإدارية، الاستجابة للمطالب المحلية، القضاء على الروتين الإدارى عن طريق تبسيط الإجراءات، العدالة فى توزيع الأعباء المالية، تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية، توفير فرصة أفضل لتجريب السياسات والبرامج والابداع.
٣. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فى تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، شعور الفرد بأهميته فى التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية.

ملامح نظام الإدارة المحلية فى مصر

تنقسم مصر الى ٢٧ محافظة، و المحافظة هى أعلى التقسيم الادارى و (التقسيم الادارى يحتوى على ٥ مستويات هى المحافظة، المركز، المدينة، الاحياء، و القرى).

أولاً: المنظمات و الهيئات المركزية فى مصر

١. المجلس الاعلى للإدارة المحلية: يكون تشكيل المجلس الاعلى للإدارة المحلية وفقاً للمادة (٥) من قانون الإدارة المحلية: رئيس مجلس الوزراء (أو من ينيبه) رئيساً، الوزير المختص بالإدارة المحلية عضواً، والمحافظين أعضاء، ورؤساء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات أعضاء .
٢. الوزارة التي تشرف على الإدارة المحلية: لقد انشئت وزارة الإدارة المحلية في يوم ١٠/٩/١٩٦٠ أثناء الوحدة بين مصر وسوريا، حيث من كان يشغل وزيراً لهذه الوزارة يصبح نائب لرئيس الجمهورية، أو نائب لرئيس الوزراء، وفي بعض الفترات كان يتم إسناد وزارة الإدارة المحلية الى رئيس الوزراء نفسه.
٣. الامانة العامة للإدارة المحلية: تتبع الوزير المختص بالإدارة المحلية، وهي هيئة فنية من الخبراء والعاملين تعاون المجلس الأعلى للإدارة المحلية، ومجلس الوزراء، والوزير المختص بالإدارة المحلية (الطماوى، ١٩٨٩م: ص ١٣١).

ثانياً: العلاقة بين الحكومة المركزية و وحدات الإدارة المحلية

٦. الرقابة التشريعية: يمارس هذا النوع من الرقابة عن طريق البرلمان (مجلس النواب).
٧. الرقابة القضائية: تتمثل في الجهات القضائية والقانونية التي تختص بالنظر في الموضوعات المتعلقة ب وحدات الإدارة المحلية.
٨. الرقابة الادارية: وتأخذ هذه الرقابة شكلين هما: الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال.

معوقات و مشكلات نظام الإدارة المحلية في مصر (عبدالوهاب، ٢٠١٦: ص ص ٢٠٢ -

١. معوقات ومشكلات قانونية وتشريعية: وتتمثل في ضعف أدوات المساءلة لدى المجالس المحلية، وعدم ملاءمة أسلوب التمثيل في المجالس المحلية.

٢. معوقات ومشكلات إدارية والتنظيمية: وتتمثل في: الفساد الإداري، كثرة التعديلات التي يتم إجراؤها للنظام المحلي، التدرج الهرمي لوحدات الإدارة المحلية، التبعية المزدوجة التي يخضع لها الموظفون المحليون، عدم تمكين الرؤساء التنفيذيين من القيام بأدوارهم، غياب المعايير الموضوعية لاختيار وتقييم أداء القيادات المحلية، مشكلة الحدود الإدارية.

٣. معوقات و مشكلات مالية واقتصادية: وتتمثل في غياب الرؤية الشاملة والواضحة و المتكاملة للتمويل المحلي، عدم وجود سلطة للوحدات المحلية في إعداد و اعتماد الموازنات المحلية، عدم وجود سلطات فعلة لدى القيادات المحلية تمكنها من تنفيذ الموازنات المحلية، وجود بعض الظواهر السلبية التي تقلل من حصيلة الإيرادات المحلية، القصور في الحسابات والصناديق الخاصة.

٤. معوقات و مشكلات سياسية واجتماعية: وتتمثل في ضعف المشاركة في الانتخابات المحلية، شيوع نمط قيمى وثقافى معوق للتنمية المحلية، تلوث البيئة والانفجار السكاني، التضخم الحضري.

إصلاح نظام الإدارة المحلية:

نعنى به كل عمل مقصود وموجه على المستوى القومى يكون هدفه إقامة نظم جديدة أو تعديل النظم القائمة للإدارة المحلية أو إتخاذ إجراءات معينة لإعادة توزيع مسئولية وظائف التنمية بين الحكومة القومية ووحدات الإدارة المحلية، أو زيادة الإسهام و المشاركة الشعبية فى صنع الخطط والسياسات على المستوى المحلى .

الاسباب التى تدعو الى ضرورة إصلاح الحكم المحلى فى مصر :

١ - وجود مناخ يتطلب التغيير

حيث يتم استغلال ثورة ٢٥ يناير وثورة ٣٠ يونيو فى تدشين نظام أكثر كفاءة و فعالية للإدارة المحلية واستغلال أجواء التقاؤل التى خلفتها الثورتين فى إصدار تشريعات جديدة للإدارة المحلية تتلافى سلبيات وعيوب التشريعات الحالية التى عجزت عن تحقيق أمانى المواطنين والوفاء بالحد الأدنى من الخدمات المقدمة لهم وأن يتضمن هذا التشريع والقانون الجديد نصوصاً تعكس الديمقراطية الحقيقية، بالإضافة إلى أن روح الثورة قد خلقت ونمت وعياً سياسياً جديداً لدى المواطنين وردت إليهم حريتهم الأمر الذى سيجعلهم أكثر قدرة على المساءلة ومقاومة الفساد مما سيضفى رقابة مجتمعية وشعبية على موظفى الإدارات المحلية وهى أقوى من الرقابة القانونية التى فى كثير من الأحيان تعجز وتتحطم على صخرة الإجراءات وعدم القدرة على إثبات الأدلة اللازمة لإدانة المتهمين فى جرائم الفساد المالى .

ويتم تعديل القوانين واللوائح المتعلقة باللامركزية المحلية أيضاً من اجل إزالة جميع التناقضات والتداخلات فى اختصاصات الأجهزة المحلية ومن ناحية أخرى تعديل قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ على نحو يحدد بوضوح وبدقة مسؤوليات واختصاصات كل وحدة محلية .

٢ - التغييرات التى تجسدت فى بعض المجالات الآتية :

- تغير فى أهداف الإدارة المحلية ، مثل تغيير هدف الإدارة المحلية من كونها أداة لتحقيق السيطرة و الرقابة على أعمال و تصرفات المواطنين ، إلى أداة لإكتشاف وإستثارة الأنشطة الاقتصادية المختلفة فى المجتمع المحلى لتحقيق أهداف التنمية .

- تغيير فى طبيعة المجتمع ، مثل التغيير الناتج عن النمو الحضرى السريع و الذى يتطلب زيادة الخدمات القائمة و خدمات محلية جديدة .
- تغيير فى أساليب ووسائل الإدارة ، مثل توفر الأساليب الفنية الحديثة والمتطورة فى الإدارة وغيرها من وسائل التكنولوجيا الحديثة التى يمكن أن تساعد فى أداء وتوفير الخدمات بشكل أفضل.
- الدعاوى الخاصة بالمشاركة المجتمعية و الشعبية و المشاركة فى السلطة ، والناتجة عن اتساع قاعدة ومدى الأنشطة التى ينبغى أن تخضع لمشاركة شعبية من المواطنين.

٣ - مشكلات الحكم المحلى

أدى التحدى الذى فرضه التغيير، و عجز العديد من وحدات الإدارة المحلية عن مواجهته فى إبراز المشكلات بانواعها المختلفة - قانونية ، ادارية ، مالية ، سياسية و اجتماعية - على المستوى المحلى . وعادة ماتأتى برامج الإصلاح كمحاولة لحل هذه المشكلات والتغلب عليها .

٤ - إصلاح الإدارة المحلية و الإصلاح الإدارى القومى

حيث ان هناك ارتباط وثيق بين حركة إصلاح الإدارة المحلية وحركة الإصلاح الإدارى القومى فى معظم الحالات فإذا اردنا إصلاح إدارى حقيقى على المستوى القومى لابد وأن يسبقه إصلاح ادارى على المستوى المحلى.

مداخل اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر: (عبدالوهاب، ٢٠١٦:

ص ص ٢٤٠-٢٤٣)

اولاً : المدخل الدستورى

- ١ - أن يكون هناك فصل مستقل خاص بالإدارة المحلية فى اطار الباب الرابع "السلطات" من ابواب الدستور بحيث يكون بعنوان الإدارة المحلية.
- ٢ - النص على تقسيم جمهورية مصر العربية الى مستويين فقط مستوى المحافظات والمدن ذات الطبيعة الخاصة ومستوى المدن والاحياء والقرى.
- ٣ - أن يتناول الفصل المتعلق بالإدارة المحلية عدة فروع بحيث يكون احدهما عن المجالس المحلية والثانى عن المحافظين والقيادات التنفيذية والثالث عن اللامركزية السياسية والادارية والمالية والرابع عن الاشراف والرقابة على السلطات المحلية.
- ٤ - ضرورة التأكيد على ان يتم اختيار أعضاء ورؤساء المجالس المحلية بالانتخاب السرى المباشر.
- ٥ - أن يتم منح المحافظات وغيرها من وحدات الإدارة المحلية السلطات والاختصاصات التى تمكنها من القيام بدور رئيسى فى عملية التنمية على أن تحدد هذه السلطات والاختصاصات بطريقة واضحة تُحدد ما للحكومة المركزية وما للسلطات المحلية ويفضل أن يقتصر دور الحكومة المركزية على وضع السياسات العامة والقومية وعلى الدعم و الرقابة على أن يترك للوحدات المحلية إدارة شئونها المحلية صنعاً وتنفيذاً فى نطاق هذه السياسات.
- ٦ - أن يتم التأكيد على أهمية اللامركزية المالية بمعنى اعطاء المجالس الشعبية المحلية سلطات اكبر فى إدارة موازنتها المحلية وتمكينها من فرض الرسوم والضرائب المحلية فى نطاقها تمكينا لاداء دورها.
- ٧ - أن يتم التأكيد على الدور الرقابى للمجالس الشعبية المحلية على القيادات التنفيذية المحلية بحيث يتم إعطاء حق الاستجواب ويكون لها دور فى تعيين وعزل هذه القيادات.

٨ - أن يتم إعطاء سلطة أكبر للوحدات المحلية فى صنع خططها المحلية وفى التخطيط الاستراتيجى انطلاقاً من انها ادرى بمشاكلها وبالحلول المناسبة لمواجهة هذه المشاكل.

ثانياً : المدخل القانونى

تم وضع القانون الحالى الخاص بنظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ فى ظل ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية مختلفة عما هو موجود فى الوقت الحالى سواء على المستوى المحلى أو الاقليمى أو الدولى و الدليل على ذلك أن القانون يؤكد على الدور المباشر فى الانتاج والخدمات للوحدات المحلية فى حين أن الدولة اتجهت الى اقتصاد السوق منذ تسعينات القرن العشرين لذلك نرى ضرورة إصدار قانون جديد ليعالج هذه القضايا و الثغرات.

ثالثاً : المدخل اللائعى

لابد من تعديل اللائحة التنفيذية الخاصة بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ لتفعيل النصوص القانونية الحالية الى جانب التوسع فى تفويض أو نقل بعض سلطات وأختصاصات الوزراء للمحافظين.

اليات اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر

١. إعادة النظر فى المستويات المحلية.
٢. تطوير نظام العضوية فى المجالس المحلية.
٣. تطوير نظام الخدمة المدنية المحلية.
٤. تحديد اختصاصات كل مستوى محلى بدقة ووضوح.
٥. تمكين أعضاء المجالس المحلية والمواطنين من المساءلة و صنع القرارات المحلية.
٦. تكوين اتحادات محلية.

٧. التمكين المالى للوحدات المحلية: ويشمل:

- إعطاء سلطات أكبر للوحدات المحلية فى إدارة موازنتها.
- تطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين.
- الدراسة عن مصادر متجددة للموارد المالية.
- ترشيد الانفاق العام المحلى.
- تشجيع الجهود الذاتية الخاصة بالإفراد ورجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية.
- التوسع فى إسناد تقديم الخدمات الى شركات خاصة.
- نقل الموارد ذات الطابع المحلى الى وحدات الإدارة المحلية.
- تحفيز العاملين فى إدارات تحصيل الضرائب والرسوم.
- تطوير آليات الدفع.
- وجود تشريعات تعاقب المتخلفين عن الدفع.
- تعميق الفكر الديمقراطى وتفعيله فى التنظيم المحلى.
- تعديل القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم اللامركزية المحلية.
- دعم نظام جديد للإعانات المركزية المقدمة الى السلطات المحلية.
- تسهيل قيام السلطة المحلية بعقد القروض.
- تشكيل أجهزة للإصلاح المحلى فى مصر.
- تفعيل المساءلة الشعبية والمجتمعية.
- استخدام أساليب الهندسة المالية الحديثة.

التغيرات العالمية المعاصرة وأثرها على دور وحدات الإدارة المحلية: وتتمثل في:

١. وسائل الاعلام: وتتمثل في الانترنت، الإعلام، الاتصالات العامة، الاتصالات الداخلية وكل هذه الوسائل أدت إلي توافر البيانات والمعلومات اللازمة التي تمكن صانع القرار (وخاصة المحلي) من اتخاذ قراره بناءً على ما تقدمه تلك الوسائل من بيانات ومعلومات، وذلك لإرضاء المواطنين المحليين الذين أصبحوا على وعي كامل بما يحدث في المجتمعات الأخرى من خلال تلك التقنيات الحديثة والتي أدت إلى ارتباط البشر ببعضهم البعض إلي الدرجة التي ازلت الحواجز الزمنية والمكانية والخصوصية، وقضت على معني المسافة الزمنية والمكانية بين أطراف الاتصال، وأدت إلى اتمام عملية الاتصال بسرعة فائقة في أي وقت وفي أي مكان في العالم، مما ينتج عنه تعاضم الوعي وتعاضم الإحساس بالكونية وبوحدة سكان العالم (الخصيري، ٢٠٠٠ م: ص ص ٨٩-٩٠).

٢. التخصصية: تساعد على تحسين و رفع كفاءة وفعالية أداء الخدمات للمجتمعات المحلية، وهذا بدعم من الدولة حيث تعمل الشركات المعنية في إطار المنافسة على تقديم الخدمة الأفضل إلي المواطنين المحليين الأمر الذي يساعد على تحقيق التنمية المستدامة. وبالرغم من أن خصخصة الخدمات المحلية في حالة من الاستقرار، إلا أن الوسائل والآليات المتزايدة بشكل تدريجي للتخصصية تؤدي إلي صعوبة اتخاذ قرارات هذا النوع من الإصلاح (Henry , 2004: p346).

٣. العولمة: أثرت مؤسسات العولمة الثلاث (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية) على وحدات الإدارة المحلية وذلك على النحو التالي:

- البنك الدولي: يقوم بالتعاون مع الدول الفقيرة عن طريق إبرام اتفاقيات تمويلية للوحدات المحلية لتطوير البنية التحتية ويتم إقرار مشاريعها من قبل المديرين التنفيذيين لمجلس البنك، بغية تدعيم وتعزيز اللامركزية المالية والاعتماد على الذات

فيما بين وحدات الإدارة المحلية. بالإضافة إلى ذلك يقوم البنك بتقديم القروض لتحسين المساكن القديمة وتطوير وتنمية الأسواق، بالإضافة إلى تقديم قروض لتدريب موظفي وحدات الإدارة المحلية على إدارة المشاريع التنموية، كما يساهم في تحسين دخل سكان المناطق الريفية من خلال تقديم القروض لمشاريع الأراضي الزراعية وتخطيط المدن وكل ذلك يتم بالتنسيق مع وحدات الإدارة المحلية.

- **صندوق النقد الدولي:** ويهدف إلى تحقيق زيادة في الإنفاق الاجتماعي وتعزيز شبكة الأمان الاجتماعي لحماية الفقراء من آثار خفض وتقليل الإعانات المالية والانكماش الاقتصادي وكل ذلك بالتعاون والتنسيق مع وحدات الإدارة المحلية.
- **منظمة التجارة العالمية:** أثرت بدرجة كبيرة على دور وحدات الإدارة المحلية في كثير من دول العالم وحيث تؤدي أغلب تلك الوحدات دوراً في الساحة التجارية الدولية، إذ أصبحت القوة الدافعة للنمو الاقتصادي تقاس من خلال الكميات العالمية من الصادرات، كما أصبحت هذه الوحدات تهتم بالبنية التحتية في نطاقها خاصة فيما يتعلق بالنقل والمواني لنقل السلع مما أدى إلى قيام الحكومات المركزية أو القومية بتسهيل الأدوار التجارية لوحداتها المحلية.

وخلاصة القول فإن: التغيرات العالمية المعاصرة أثرت تأثير بالغ على أداء وحدات الإدارة المحلية، فقد أدت الثورة المعلوماتية إلي إتاحة كم هائل من البيانات والمعلومات أدى إلى إعادة تشكيل الوعي على المستويين الفردي والاجتماعي والبنية الشخصية والثقافية التنموية، حيث شكل ذلك تحديات معرفية تواجه القرن الحادي والعشرين، إذ أثرت على دور وحدات الإدارة المحلية من خلال سرعة الإنجاز في تقديم الخدمات وبجودة عالية لاستخدام التقنيات التي تساعد على التنمية المحلية.

كما تعتبر الخصخصة أحد أهم برامج الإصلاح على المستويين القومي والمحلي، حيث قدمت خدماتها بطرق تنافسية تشجع الشركات والجهات المتنافسة على المشاركة في تنمية ونهضة البلاد.

كما أن العولمة تعني تغيراً عالمياً في مجال الاقتصاد و أفرز مؤسسات عالمية أهمها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، وقد أثرت هذه المنظمات على دور وحدات الإدارة المحلية من خلال جودة وقيمة الخدمات المقدمة، حيث أصبح المواطن هو الذي يقيم تلك السلع والخدمات التي تقدمها وحدات الإدارة المحلية بعد أن كان مجرد متلق لها، الأمر الذي حتم على وحدات الإدارة المحلية ضرورة محاولة إرضاء هذا المواطن بتقديم خدمات متميزة ومميزة وعالية الجودة على أساس نوع من التنافس وممارسة الإدارة الإستراتيجية للتعرف على إحتياجات و رغبات المواطنين ومحاولة اشبعها بأفضل الطرق الممكنة.



ملخص المبحث الثالث

﴿ الإدارة المحلية ﴾



إن الحديث عن نظام الإدارة المحلية في مصر ذو شجون، لأنه يمس حياتنا اليومية، وترتبط به مصالح الجماهير وجميع أفراد الشعب.

المركزية: هي تركيز السلطة في المركز
اللامركزية: هي توزيع الصلاحيات والاختصاصات بين السلطة المركزية ووحدات إدارية أخرى مستقلة عنها قانوناً

أشكال اللامركزية: اللامركزية السياسية / اللامركزية الإدارية / اللامركزية المالية.
الإدارة المحلية: توزيع الاختصاصات والسلطات بين الوزارة في العاصمة وفروعها في المناطق المختلفة من الدولة .

فلسفة الحكم المحلي : الحساسية: وهي تأثرة بآراء وانتقادات وتقييم السكان المحليين / والاستجابة: وهي الاستجابة السريعة لحاجات المواطنين في المجتمعات المحلية.

أهداف الحكم المحلي : الأهداف السياسية / الأهداف الإدارية / الأهداف الاجتماعية.

ملامح نظام الإدارة المحلية في مصر : تنقسم مصر الى ٢٧ محافظة، و المحافظة هي أعلى التقسيم الإداري و (التقسيم الإداري يحتوى على ٥ مستويات هي المحافظة، المركز، المدينة، الاحياء، و القرى).

أولاً: المؤسسات و الهيئات المركزية في مصر: المجلس الاعلى للإدارة المحلية / الوزارة التي تشرف على الإدارة المحلية / الامانة العامة للإدارة المحلية.

ثانياً: العلاقة بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية : الرقابة التشريعية / الرقابة القضائية / الرقابة الادارية.

معوقات و مشكلات نظام الإدارة المحلية في مصر: معوقات و مشكلات قانونية وتشريعية / معوقات و مشكلات إدارية والتنظيمية/ معوقات و مشكلات مالية واقتصادية / معوقات و مشكلات سياسية واجتماعية.

الاسباب التي تدعو الى ضرورة اصلاح الحكم المحلي في مصر : وجود مناخ يتطلب التغيير / التغييرات التي تجسدت في بعض المجالات / مشكلات الحكم المحلي / اصلاح الإدارة المحلية و الإصلاح الإداري القومي .

مداخل اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية في مصر: المدخل الدستوري / المدخل القانوني / المدخل اللائحي.

اليات اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية في مصر: إعادة النظر في المستويات المحلية / تطوير نظام العضوية في المجالس المحلية / تطوير نظام الخدمة المدنية المحلية / تحديد اختصاصات كل مستوى محلي بدقة ووضوح / تمكين أعضاء المجالس المحلية والمواطنين من المساءلة و صنع القرارات المحلية / تكوين اتحادات محلية / التمكين المالى للوحدات المحلية.

التغيرات العالمية المعاصرة وأثرها على دور الوحدات المحلية: وتتمثل في:

- وسائل الاعلام: وتتمثل في الانترنت، الإعلام، الاتصالات العامة، الاتصالات الداخلية والتي ازلت الحواجز الزمنية والمكانية ، وقضت على معنى المسافة الزمنية والمكانية بين أطراف الاتصال.
- الخصخصة: تساعد على تحسين ورفع كفاءة وفعالية أداء الخدمات للمجتمعات المحلية.
- العولمة:
البنك الدولي: يقوم بالتعاون مع الدول الفقيرة لتطوير البني التحتية
صندوق النقد الدولي: ويهدف إلي تحقيق زيادة في الإنفاق الاجتماعي وتعزيز شبكة الأمان الاجتماعي لحماية الفقراء
منظمة التجارة العالمية: جعلت الوحدات المحلية تهتم بالبني التحتية في نطاقها خاصة فيما يتعلق بالطرق والنقل والمواني لنقل السلع.

وخلاصة القول فإن: التغيرات العالمية المعاصرة أثرت تأثير بالغ على أداء وحدات الإدارة المحلية، حيث أصبح المواطن هو الذي يقيم تلك السلع والخدمات التي تقدمها الوحدات المحلية بعد أن كان مجرد متلقي لها، الأمر الذي حتم على الوحدات المحلية ضرورة محاولة إرضاء هذا المواطن بتقديم خدمات متميزة ومميزة وعالية الجودة على أساس نوع من التنافس وممارسة الإدارة الإستراتيجية للتعرف على إحتياجات ورغبات المواطنين ومحاولة اشبعها بأفضل الطرق الممكنة.



الفصل الثالث: النتائج والتوصيات



نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من استعراض الاطار النظري للدراسة و في ضوء ما أنتهت إليه الدراسات السابقة من نتائج توصل اليها الباحث للنتائج التالية:

- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين كفاءة الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين فعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- تتمثل ابرز معوقات و مشكلات نظام الإدارة المحلية في مصر في الاتي:-
 ١. معوقات ومشكلات قانونية وتشريعية: وتتمثل في ضعف أدوات المساءلة لدى المجالس المحلية، وعدم ملاءمة أسلوب التمثيل في المجالس المحلية.
 ٢. معوقات ومشكلات إدارية وتنظيمية: وتتمثل في الفساد الإداري، كثرة التعديلات التي يتم إجراؤها للنظام المحلي، التدرج الهرمي لوحدة الإدارة المحلية، التبعية المزدوجة التي يخضع لها الموظفون المحليون، عدم تمكين الرؤساء التنفيذيين من القيام بأدوارهم، غياب المعايير الموضوعية لاختيار وتقييم أداء القيادات المحلية، مشكلة الحدود الإدارية.
 ٣. معوقات و مشكلات مالية واقتصادية: وتتمثل في غياب الرؤية الشاملة والواضحة و المتكاملة للتمويل المحلي، عدم وجود سلطة للوحدات المحلية في إعداد و اعتماد الموازنات المحلية، عدم وجود سلطات فعلية لدى القيادات المحلية تمكنها من تنفيذ الموازنات المحلية، وجود بعض الظواهر السلبية التي تقلل من حصيلة الإيرادات المحلية، القصور في الحسابات والصناديق الخاصة.

٤. معوقات و مشكلات سياسية واجتماعية: وتتمثل في ضعف المشاركة في الانتخابات المحلية، شيوع نمط قيمي وثقافى معوق للتنمية المحلية، تلوث البيئة والانفجار السكاني، التضخم الحضرى.

وتوصل الباحث من خلال معاشته للواقع في محيط مجتمع الدراسة الى:

- أن سياسة وحدات الإدارة المحلية تتجه نحو تعيين أصحاب المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية في الوظائف القيادية.
- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر لديها اهتمام بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أو خارجياً في جميع المجالات التي تتعلق بنشاط هذه الوحدات. إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.
- أن نسبة كبيرة من طبقة الإدارة العليا والوسطي لديهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه في وحدات الإدارة المحلية في مصر من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وبرامج الدراسات العليا.
- أن الغالبية العظمي من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية. وأن نسبة كبيرة من العاملين لديهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- أن نسبة كبيرة من طبقة الإدارة العليا والوسطي لديهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية. لكن هناك ضعف بمعرفتهم بتحليل SWOT وبالتالي ضعف استخدامه في وحدات الإدارة المحلية في مصر. وهذا يتفق مع نتائج دراسات سابقة أشارت الي ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطي في المنظمات المصرية بعملية التحليل الاستراتيجي.

- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
- أن لدي وحدات الإدارة المحلية في مصر رؤية إستراتيجية ورسالة محددة وغير مكتوبة (ضمنية).
- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطي بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- هناك ضعف في مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- أن لدي وحدات الإدارة المحلية في مصر أهداف وغايات إستراتيجية محددة لكنها من الممكن أن تكون غير معلومة ومعروفة لدي بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.
- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر تتمتع بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
- أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات ساهمت في تقديم خدمات متميزة ومتطورة.
- أن تباين واختلاف قيم وعادات العاملين يؤثر سلباً على الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر.

- أن البيئة الداخلية في وحدات الإدارة المحلية في مصر ملائمة وتساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية في مصر، وتبين أن الأداء العام لوحدات الإدارة المحلية في مصر اتسم بالكفاءة والفعالية خلال السنوات الماضية.
- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر تمارس الرقابة الإستراتيجية بصورة متوسطة وتقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك وخاصة أن هذا القطاع سريع التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ.
- أن وحدات الإدارة المحلية في مصر تقدم الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع.
- أن الإدارة العليا تنظر لمستقبل نشاط وحدات الإدارة المحلية في مصر بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي قد تساهم في تطور نشاط هذه الوحدات، ويعد هذا التناؤل مؤشر جيد سيساهم في رفع معنويات الإدارة العليا ويزيد من دافعيتهم لتطوير الأداء وتقديم خدمات متميزة.
- أن معظم العاملين بمختلف مستوياتهم يرون أن قوانين ولوائح الإدارة المحلية تحتاج إلي تطوير لكي تشجع و تساعد على تطور وحدات الإدارة المحلية في مصر.
- أن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر يتم بدرجة متوسطة.

- هناك بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية في مصر منها:
 - ✓ عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي.
 - ✓ عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في الوحدة.
 - ✓ عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الإستراتيجية .
 - ✓ ضعف التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية في هذه الوحدات.
 - ✓ غياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد إستراتيجية.
 - ✓ ضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وحدات الإدارة المحلية.
 - ✓ القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية وتحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل.
 - ✓ ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطي بعملية التحليل الاستراتيجي وتحديد تحليل SWOT.
 - ✓ ضعف القدرات والكفاءات الإدارية بشكل عام، إذ أن معظم طبقة الإدارة العليا من الغير مختصين في الإدارة وهذا لاشك له أثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

توصيات الدراسة:

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، نوصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتبني إستراتيجيات فعالة على مستوى كل وحدة محلية تتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية و تأثيرها على فعالية الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية فعلى الإدارة العليا الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الإستراتيجية بكفاءة.
- اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة الموظفين بإعداد إستراتيجيات المنظمة، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الإستراتيجية.
- اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وأن توضح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ، لما لها من أثر إيجابي على تنفيذ الإستراتيجية المحددة.
- من المهم التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية، والعمل على الحد منها. وللحد من المعوقات التي تم التوصل إليها في نتائج الدراسة يجب على وحدات الإدارة المحلية القيام بالتالي:
 - ✓ ضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي المناسب خاصة في الوظائف القيادية العليا.
 - ✓ العمل على إنشاء نظام معلومات إستراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بوحدات الإدارة المحلية، لتحديد العوامل ذات

- الآثار الإيجابية على كفاءة وحدات الإدارة المحلية والاستفادة منها، كذلك تحديد العوامل ذات الآثار السلبية والعمل على الحد منها.
- ✓ إعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الإستراتيجيات الفعالة لإدارة وحدات الإدارة المحلية.
- ✓ إدخال عنصر المنافسة بين وحدات الإدارة المحلية عن طريق جوائز التميز مثلاً كالجودة الشاملة؛ لتحفيزها على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كأداة دعم تحقق من خلالها وحدات الإدارة المحلية الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ العمل على تحديد رسالة وحدة الإدارة المحلية للعاملين بها؛ ليتسنى لهم معرفة الأهداف التي تسعى الوحدة لتحقيقها حالياً ومستقبلياً، وبالتالي إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تعمل على تحقيق أهداف الوحدة ورسالتها.
- ✓ التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج؛ للوقوف على مستوى الإنجازات التي تم تحقيقها من قبل وحدات الإدارة المحلية.
- ✓ الإطلاع على تجارب الدول الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الإستراتيجية في أجهزتها الحكومية ووحدات الإدارة المحلية بها؛ للتعرف على المعوقات التي واجهتها، وكيف تغلبت عليها.
- ✓ إجراء المزيد من الندوات، وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب المعرفي والثقافي لدى الإداريين مما يسهم إيجاباً في توضيح مفهوم وأهمية وكيفية ممارسة

الإدارة الإستراتيجية من خلال تسليط الضوء على الفوائد المتحققة من تطبيق هذا المفهوم.

- هناك مجموعة من الآليات التي يمكن استخدامها في اصلاح و تطوير نظام الإدارة المحلية فى مصر وتتمثل في الاتي :-
 - ١ . إعادة النظر فى المستويات المحلية.
 - ٢ . تطوير نظام العضوية فى المجالس المحلية.
 - ٣ . تطوير نظام الخدمة المدنية المحلية.
 - ٤ . تحديد اختصاصات كل مستوى محلى بدقة ووضوح.
 - ٥ . تمكين أعضاء المجالس المحلية والمواطنين من المساءلة وصنع القرارات المحلية.
 - ٦ . تكوين اتحادات محلية.
 - ٧ . التمكين المالى للوحدات المحلية: ويشمل: إعطاء سلطات أكبر للوحدات المحلية فى إدارة موازنتها ، تطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين ، الدراسة عن مصادر متجددة للموارد المالية ، ترشيد الانفاق العام المحلى ، تشجيع الجهود الذاتية الخاصة بالإفراد ورجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية ، التوسع فى إسناد تقديم الخدمات الى شركات خاصة ، نقل الموارد ذات الطابع المحلى الى وحدات الإدارة المحلية ، تحفيز العاملين فى إدارات تحصيل الضرائب والرسوم ، تطوير آليات الدفع ، وجود تشريعات تعاقب المتخلفين عن الدفع ، تعميق الفكر الديمقراطى وتفعيله فى التنظيم المحلى ، تعديل القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم اللامركزية المحلية ، دعم نظام جديد للإعانات المركزية المقدمة الى السلطات المحلية ، تسهيل قيام السلطة المحلية بعقد القروض ، تشكيل أجهزة للإصلاح المحلى فى مصر ، تفعيل المساءلة الشعبية والمجتمعية ، استخدام أساليب الهندسة المالية الحديثة.

الدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث بأهمية إجراء دراسات مستقبلية حول الجوانب المتعددة لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية ، لجدة الموضوع وحداثته في المجالين النظري والتطبيقي. ومن بين الدراسات المقترحة ما يلي:

- دراسة مدى تقدم وحدات الإدارة المحلية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية.
- إجراء دراسة مقارنة بين أداء وحدات الإدارة المحلية التي تبنت الإدارة الإستراتيجية والتي لم تتبناها.
- إجراء دراسة تتناول واقع الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية على مستوى النشاط، وعلى المستوى الوظيفي.
- دراسة وتقييم الخطط والإستراتيجيات التي تم بلورتها في وحدات الإدارة المحلية التي تمارس الإدارة الإستراتيجية، واخضاعها للتحليل والنقد لتقييم مدى صحة إعدادها من الناحية العلمية.
- نظراً لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، فإنه ينصح بإعادة دراسة "واقع الإدارة الإستراتيجية في وحدات الإدارة المحلية المصرية" باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات كالمقابلات الشخصية مع القيادات العليا في وحدات الإدارة المحلية للتعرف بدقة على كيفية ممارستهم للإدارة الإستراتيجية في منظماتهم، قبل محاولة تعميم نتائج الدراسة.



المراجع



المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (١٩٩٧م). أساسيات الإدارة الإستراتيجية . (الطبعة الثانية). الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر.
- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠١م). أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٠م). المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات: ٥٨-١
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٠م). تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة. الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات: ٤٦-١
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٢م). الإدارة العامة: إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (٢٠٠٣م). الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل. القاهرة: الدار القديسة للطباعة والنشر.
- إدريس، ثابت و المرسي، جمال الدين. (٢٠٠٦م). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أيوب، ناديا حبيب. (١٩٩٧م). مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف المنشآت الصناعية السعودية وإستراتيجياتها. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث.

- أيوب، ناديا حبيب. (١٩٩٧م). ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة. الإدارة العامة الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، نوفمبر ١٩٩٧م، ص ٤٢٤.
- باحسين، أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠م). القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٨م، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- بحيرى، سعد صادق. (٢٠٠٤م). إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البراك، عبد الرحمن. (١٩٩٦م). مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام. جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة، مج (٣٣)، ع (١): ٦٤٠-٥٩٥.
- برايسون، جون و اينسفايلر، روبرت. (٢٠٠٣م). التخطيط الإستراتيجي: المخاطر والفرص للمخططين. (الطبعة الأولى). دن (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٨٨م).
- برنامج الامم المتحدة الإنمائي.
- البريدي، عبد الله. (٢٠٠٦م). أمراض الإستراتيجية العربية: إشكالية ثقافية أم دراسية؟ دراسة مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعلم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أباها-١٨-٢٠/١١/١٤٢٦هـ
- بغدادى، محمد السيد. (٢٠١٧م). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة: دراسة حالة مدينة الصالحية الجديدة. المجلة العربية للإدارة مج ٣٧ ، ع ٣ (٢٠١٧م): ٢٠٥ - ٢٠٦.
- ثابت، زهير. (٢٠٠١م). تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة.
- جبين، عبد الوهاب محمد. (٢٠٠٩م). تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية.

- الجهني، محمد فالح. (٢٠٠٦). برحيل بيتر دركر في نوفمبر الماضي: نهاية الرجل الإداري. مجلة المعرفة، القاهرة.
- جواد، شوقي. (٢٠٠٠م). إدارة الإستراتيجية. (الطبعة الأولى). الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠٠٣م). إدارة المنظمات: منظور كلي. (الطبعة الأولى). الأردن: دار الحامد.
- حسين، سلامة عبدالعظيم و الحوطي، هبة سعود عبدالعزيز و السيد، هالة محمد. (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمنظمة التعليمية. مجلة كلية التربية، مج ٢٩ ، ع ١١٦ ، ٤٣٨ - ٤١٠.
- حسين، صالح عثمان. أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، ٢٠٠٤م.
- الحسيني، فلاح حسن عداي. (٢٠٠٠م). الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان.
- حيدر، يونس. (١٩٩٩م). الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات.
- الخصيري، محسن أحمد. (٢٠٠٠م). العولمة - مقدمة في الفكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خطاب، عايدة. (٢٠٠١م). مقدمة في الإدارة الإستراتيجية . د.ن
- الدلبي، سيف. (٢٠٠٣). واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

- الدوري، زكريا. (٢٠٠٥م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري.
- ديسلر، جاري. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض.
- روبيح، كمال. (٢٠٠٤م). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (١١)، ع (٢): ١٨١-١٤٩.
- السالم، مؤيد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٠م). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل.
- سعاد، عياط. (٢٠١٦م). أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعلم العالي، دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة بشار.
- السلمي، على. (١٩٨٠م). تطور الفكر التنظيمي. (الطبعة الثانية). الكويت: وكالة المطبوعات.
- سليطين، سوما. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سوريا.
- سليمان، هشام سيد. (٢٠٠٦م). أثر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في السوق المصري، رسالة دكتوراة، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- السيد، إسماعيل محمد. (١٩٩٩م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

- السيد، إسماعيل. (٢٠٠٠م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الشقاوي، عبد الرحمن. (٢٠٠٥م). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في جمهورية مصر العربية. رسالة معهد الإدارة، ع (٥٠): ١٨-١٤
- الشننغ، يوسف أحمد و قفه، محمد شحادة (٢٠١٩). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء الموسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع ٦ (٢٠١٩)، ٤٠١: ٤٤٢ .
- الشيخ، الداوي. (١٩٩٥م).دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، ١٩٩٥، ص١١٠.
- الصحن، محمد فريد و أبو قحف، عبد السلام.(١٩٨٧م). اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- صرارمة، عبد الوحيد. (٢٠٠٥م).الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة دراسية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ٠٨ - ٠٩ مارس، ٢٠٠٥، ص١٦.
- الصرن، رعد. (٢٠٠٢م). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. سوريا: دار الرضا للنشر .
- الطعامنة، محمد محمود و عبدالوهاب، سمير محمد. (٢٠٠٥ م). الحكم المحلى فى الوطن العربى و اتجاهات التطوير. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الطماوى، سليمان. (١٩٨٩م).الوجيز فى القانون الإدارى، دار الفكر العربى، القاهرة.
- الطويل، محمد.(١٩٩٧م). العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمات. الرياض: الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب: ١-١٢

العارف، نادية. (٢٠٠٠م). الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة". الإسكندرية: الدار الجامعية.

العارف، نادية. (٢٠٠٢م). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
عبدالحاميد، جمال على. (٢٠٠٧م). الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركات الأعمال العام، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثالث، ٢٠٠٧.

عبدالوهاب، سمير. (٢٠١٦م). اللامركزية والحكم المحلي بين النظرية والتطبيق. القاهرة، المركز العربي للطباعة.

عدون، ناصر دادي. (١٩٩٩م). المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر.

عشي، عادل. (٢٠٠٥م). الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، "قياس، تقييم. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.

عمرو محمد حسن على، جمال سعد خطاب، محمود حامد عبدالعال (٢٠١٩). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الرياضية المصرية. مجلة العلوم البيئية والبحوث البيئية - جامعة عين شمس، مج ٤٧ ، ج ٣ (٢٠١٩م): ٤٩٩-٤٧٩.

العوامل، نائل عبد الحافظ. (١٩٩٣م). إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران، عمان، ١٩٩٣، ص-ص ٨٥-٨٦.

قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩.

القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. (الطبعة الأولى). الأردن: دار مجدلاوي.

- الماضي، محمد. (١٩٩٥م). التطبيق الناجح للقرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٤٩): ٣١٣-٢٧٩.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٤م). الإدارة المبادئ والمهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المرجوشي، أيتن محمود. (٢٠٠٨م). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات، القاهرة.
- مرسي، نبيل محمد و سليم، أحمد عبدالسلام. (٢٠٠٧م). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المعاينة، جاسم عبدالرحمن. (٢٠٢٢م). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية بلدية الكرك الكبرى - المملكة الاردنية الهاشمية مج ٣، ع ٩ (٢٠٢٢)، ١٣: ٢٩.
- المغربي، عبد الحميد. (١٩٩٩م). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المنيف، إبراهيم. (١٩٩٤م). تطور الفكر الإداري المعاصر. (الطبعة الأولى). د.ن.
- المواد ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦ من قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة.
- نور، محمد حنفي محمد. (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- هال، ريتشارد. (٢٠٠١م). المنظمات: هيكلها - عملياتها - ومخرجاتها. الرياض: معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩١م).
- هامر، مايكل. (١٩٩٩م). نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض.

- هل، شارلز و جونز، جاريت. (٢٠٠١م). الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. الراض: دار المريح (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩٨م).
- يونس، طارق. (٢٠٠٢م). الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. (الطبعة الأولى). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الاجنبية:

(B), Martory, Contrôle de gestion social, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p20.

(A). Hamadouche, Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136.

(C), Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2ème édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

(G). Donnadiou, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

(J.L) Malo, L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 1998, p11.

(J.P) Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

(M). Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6ème édition, Paris, 1997, p15.

(T) Peters, (R) Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

Gregory A. Barker and Joel K.Leidcker,"does it to pay to Plan? Strategic Planning and Financial – Performance" Agri Business,Hoboken,V.17,iss.3,summer2001.

Philippe (L), Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166.

Thune.S and R.House,"where Long Range Planning pay off",Business Horizonzs, August, 1970.



الملاحق





كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

=====

ملحق (١)

استبيان رقم (١) يوزع علي الإدارة العليا والوسطي في وحدات الإدارة المحلية

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات و التحديات العالمية المعاصرة بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة"، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير نظام الإدارة المحلية في مصر من خلال نتائج هذا الدراسة ويتوقف نجاح وإستكمال هذا الدراسة على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق، مع إضافتكم لكل ما تواجهونه من معوقات في الأداء ومقترحاتكم لتجاوز هذه العقبات وأي مقترحات ترونها تعمل علي تطوير الأداء بهذا القطاع الحيوي.

ويؤكد الباحث إلترامه التام بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا الدراسة فقط، ولمزيد من الاطمئنان علي سرية إجاباتكم وضمنان لذلك لاتكتب أسمك في أي موضع من هذا الاستبيان، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة بعد الإنتهاء منها إن شاء الله تعالى إذا رغبتم في ذلك.

وشكراً

القسم الأول: يرجى التكرم بوضع علامة (✓) حول رقم الإجابة التي تتاسبك:

(١) النوع:

- نكر.
- أنثى.

(٢) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة.
- من ٣٠ إلى ٤٠ سنة.
- من ٤١ إلى ٥٠ سنة.
- من ٥١ إلى ٦٠ سنة.
- أكثر من ٦٠ سنة.

(٣) الحالة الاجتماعية:

- متزوج.
- اعزب.
- مطلق.
- أرمل.

(٤) المؤهل العلمي الذي حصلت عليه:

- ثانوي.
- دبلوم.
- بكالوريوس.
- دبلوم عالي.
- ماجستير.
- دكتوراه.

(٥) تخصصك الأكاديمي:

- إدارة أعمال.
- محاسبة.
- تأمين.
- اقتصاد.
- هندسة.
- حاسوب.
- أخرى تذكر

(٦) الوظيفة الحالية التي تشغلها في الوحدة المحلية:

- المدير العام.
- نائب المدير العام.
- مساعد المدير العام.
- مدير إدارة.
- أخرى تذكر

(٧) عدد سنوات خبراتكم السابقة في وحدات الإدارة المحلية / جهات أخرى:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- من ١١ إلى ١٥ سنة.
- من ١٦ إلى ٢٠ سنة.
- أكثر من ٢٠ سنة.

(٨) عدد سنوات الخدمة في الوحدة المحلية الحالية التي تعمل بها:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.

- من ١١ إلى ١٥ سنة.
- من ١٦ إلى ٢٠ سنة.
- أكثر من ٢٠ سنة.

(٩) الدورات التدريبية التي حصلت عليها: يمكن اختيار أكثر من خيار:

- دورات تدريبية داخل الوحدة المحلية.
- دورات تدريبية خارج الوحدة المحلية وداخل مصر.
- دورات تدريبية خارج مصر.

(١٠) حدد مجال التدريب الذي حصلت عليه: يمكن اختيار أكثر من إجابة:

- الإدارة الإستراتيجية.
- الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء.
- القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية.
- الاتصالات، والمعلومات ومايتعلق بهما.
- أخرى تذكر.....

(١١) إذا حصلت علي تدريب في الإدارة الإستراتيجية حدد في أي مجال من مجالات الإدارة

الإستراتيجية كان هذا التدريب مع تحديد الفترة الزمنية.

- التدريب فترة
- التدريب فترة
- التدريب فترة
- التدريب فترة

(١٢) يشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الوحدة المحلية؟ يمكن اختيار أكثر

من إجابة:

- الإدارة العليا.
- إدارة التخطيط بالوحدة.

- مديرين الإدارات.
- رؤساء الأقسام.
- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من خارج الوحدة المحلية.
- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل وخارج الوحدة المحلية.
- أخرى تذكر.....

القسم الثاني:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي تري انه مناسب من بين الخيارات أدناه والذي يعبر عن وضع الوحدة المحلية:

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | | |
|---|-----------------------------------------------------------|----------|----------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لأوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| ١ | | | | | لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. |
| ٢ | | | | | لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي. |
| ٣ | | | | | لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية. |
| ٤ | | | | | لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية. |
| ٥ | | | | | لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية. |
| ٦ | | | | | تمارس الوحدة المحلية عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة. |
| ٧ | | | | | لدى الوحدة المحلية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة. |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------|--------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| | النشاط | النشاط | | | | | |
| ٨ | | | | | | | |
| ٩ | | | | | | | |
| ١٠ | | | | | | | |
| ١١ | | | | | | | |
| ١٢ | | | | | | | |
| ١٣ | | | | | | | |
| ١٤ | | | | | | | |
| ١٥ | | | | | | | |
| ١٦ | | | | | | | |
| ١٧ | | | | | | | |
| ١٨ | | | | | | | |
| ١٩ | | | | | | | |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لأوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| ٢٠ | | | | تضع الوحدة المحلية خططها وإستراتيجياتها بناءا على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية الداخلية. |
| ٢١ | | | | لدى الوحدة المحلية خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة. |
| ٢٢ | | | | تضع الوحدة المحلية خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خططها الإستراتيجية. |
| ٢٣ | | | | يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاسراتيجيات. |
| ٢٤ | | | | تقوم إدارات وأقسام الوحدة المحلية بوضع خططها السنوية بناءا علي الإستراتيجية الكلية للوحدة المحلية. |
| ٢٥ | | | | تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الوحدة المحلية. |
| ٢٦ | | | | تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للوحدة المحلية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر. |
| ٢٧ | | | | تتمتع الوحدة المحلية بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية. |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لأوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| ٢٨ | | | | الثقافة التنظيمية للوحدة المحلية والقيم السائدة فيهما تساعد علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية. |
| ٢٩ | | | | قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الوحدة المحلية. |
| ٣٠ | | | | الهيكل التنظيمي الحالي للوحدة المحلية يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية. |
| ٣١ | | | | الهيكل التنظيمي الحالي للوحدة المحلية يساعد علي انجاز المهام بكفاءة وفعالية. |
| ٣٢ | | | | تتسم العلاقات بين إدارات وأقسام الوحدة المحلية بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الوحدة المحلية. |
| ٣٣ | | | | بيئة العمل داخل الوحدة المحلية ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر. |
| ٣٤ | | | | تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الوحدة المحلية. |
| ٣٥ | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الوحدة المحلية. |
| ٣٦ | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الوحدة المحلية. |
| ٣٧ | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات و التحديات العالمية المعاصرة. |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لأوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| ٣٨ | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي جودة الخدمات التي تقدمها الوحدة المحلية. |
| ٣٩ | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الوحدة المحلية. |
| ٤٠ | | | | تهتم إدارة الوحدة المحلية بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الوحدة المحلية. |
| ٤٢ | | | | هناك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الإستراتيجية. |
| ٤٢ | | | | تمتلك الوحدة المحلية تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومنتوعة. |
| ٤٣ | | | | هناك تباين واختلاف في قيم وعادات العاملين في الوحدة المحلية. |
| ٤٤ | | | | يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات العاملين سلباً علي الأداء. |
| ٤٥ | | | | تمارس الوحدة المحلية الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها. |
| ٤٦ | | | | تقوم إدارة الوحدة المحلية بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضي الأمر ذلك. |
| ٤٧ | | | | تقدم الوحدة المحلية الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|--------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لاوافق بشدة | لاوافق | محايد | أوافق بشدة | |
| | | | | | فيه (المسؤولية الاجتماعية). |
| ٤٨ | | | | | تتظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط وحدات الإدارة المحلية في مصر بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الوحدة المحلية. |
| ٤٩ | | | | | قوانين ولوائح الإدارة المحلية في مصر (دستور ٢٠١٤ م، قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ م) تساعد على تطور نشاط الوحدة المحلية. |
| ٥٠ | | | | | قوانين ولوائح الإدارة المحلية في مصر (دستور ٢٠١٤ م، قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ م) تشجع على تطور نظام الإدارة المحلية في مصر. |

القسم الثالث: يرجى التكرم باستخدام تقديركم لتقييم الأداء العام لوحدتكم مقارنة بالوحدات الأخرى بالمحافظة وبافتراض أن الأداء الأمثل يساوي ١٠٠% فما هي النسبة المئوية من هذا الأداء المثالي الذي ترى أن وحدتكم تحققه وذلك بالنسبة للمعايير أدناه:

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|-----|-----|-----|-----|------|
| ٢٠% | ٤٠% | ٦٠% | ٨٠% | ١٠٠% |

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المكان الذي ترى انه مناسب

| م | نسبة أداء الوحدة المحلية مقارنة بالأداء المثالي ١٠٠% | | | | | |
|---|------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | |
| | | | | | | الأنشطة المتعلقة بأداء الوحدة المحلية (الكفاءة والفعالية) |
| ١ | | | | | | مدي اتسام الأداء العام للوحدة المحلية بالكفاءة. |
| ٢ | | | | | | مدي اتسام الأداء العام للوحدة المحلية بالفعالية. |

| م | نسبة أداء الوحدة المحلية مقارنة بالأداء المثالي ١٠٠% | | | | |
|----|------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣ | | | | | |
| ٤ | | | | | |
| ٥ | | | | | |
| ٦ | | | | | |
| ٧ | | | | | |
| ٨ | | | | | |
| ٩ | | | | | |
| ١٠ | | | | | |
| ١١ | | | | | |
| ١٢ | | | | | |
| ١٣ | | | | | |
| ١٤ | | | | | |

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | نسبة أداء الوحدة المحلية مقارنة بالأداء المثالي ١٠٠% | م |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------|----|
| | | | | | الأنشطة المتعلقة بأداء الوحدة المحلية (الكفاءة والفعالية) | |
| | | | | | مدي تقدير وزارة التنمية المحلية لأداء الوحدة المحلية. | ١٥ |

في تقديركم هل تطبق الوحدة المحلية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟
(نعم) (لا)

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر أهم الفوائد والمزايا التي نتجت من عملية ممارسة وتطبيق الإدارة
الإستراتيجية في الوحدة المحلية؟

.....
.....
.....

أما إذا كانت الإجابة بلا انكر المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق عملية الإدارة
الإستراتيجية في الوحدة المحلية؟

.....
.....
.....

يمكن تدوين أي ملاحظات أو اقتراحات تفيد هذا الدراسة:

.....
.....
.....

مع خالص شكري وتقديري



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

=====

ملحق (٢)

استبيان رقم (٢) يوزع علي الإدارة التشغيلية في وحدات الإدارة المحلية

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات و التحديات العالمية المعاصرة بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة"، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير نظام الإدارة المحلية في مصر من خلال نتائج هذا الدراسة ويتوقف نجاح وإستكمال هذا الدراسة على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق، مع إضافتكم لكل ما تواجهونه من معوقات في الأداء ومقترحاتكم لتجاوز هذه العقبات وأي مقترحات ترونها تعمل علي تطوير الأداء بهذا القطاع الحيوي.

ويؤكد الباحث إلترامه التام بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا الدراسة فقط، ولمزيد من الاطمئنان علي سرية إجاباتكم وضمن لذلك لا تكتب أسمك في أي موضع من هذا الاستبيان، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة بعد الإنتهاء منها إن شاء الله تعالى إذا رغبت في ذلك.

وشكراً

القسم الأول: يرجى التكرم بوضع علامة (√) حول رقم الإجابة التي تناسبك:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) حول رقم الإجابة التي تناسبك:

(٢) النوع:

- نكر.
- أنثى.

(٢) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة.
- من ٣٠ إلى ٤٠ سنة.
- من ٤١ إلى ٥٠ سنة.
- من ٥١ إلى ٦٠ سنة.
- أكثر من ٦٠ سنة.

(٣) الحالة الاجتماعية:

- متزوج.
- اعزب.
- مطلق.
- أرمل.

(٤) المؤهل العلمي الذي حصلت عليه:

- ثانوي.
- دبلوم.
- بكالوريوس.
- دبلوم عالي.
- ماجستير.
- دكتوراه.

(٥) تخصصك الأكاديمي:

- إدارة أعمال.
- محاسبة.
- تأمين.
- اقتصاد.

- هندسة.
- حاسوب.
- أخرى تذكر

(٦) الوظيفة الحالية التي تشغلها في الوحدة المحلية:

- المدير العام.
- نائب المدير العام.
- مساعد المدير العام.
- مدير إدارة.
- أخرى تذكر

(٧) عدد سنوات خبراتكم السابقة في وحدات الإدارة المحلية / جهات أخرى:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- من ١١ إلى ١٥ سنة.
- من ١٦ إلى ٢٠ سنة.
- أكثر من ٢٠ سنة.

(٨) عدد سنوات الخدمة في الوحدة المحلية الحالية التي تعمل بها:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- من ١١ إلى ١٥ سنة.
- من ١٦ إلى ٢٠ سنة.
- أكثر من ٢٠ سنة.

(٩) الدورات التدريبية التي حصلت عليها: يمكن اختيار أكثر من خيار:

- دورات تدريبية داخل الوحدة المحلية.

- دورات تدريبية خارج الوحدة المحلية وداخل مصر.
- دورات تدريبية خارج مصر.
- (١٠) حدد مجال التدريب الذي حصلت عليه: يمكن اختيار أكثر من إجابة:
 - الإدارة الإستراتيجية.
 - الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء.
 - القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية.
 - الاتصالات، والمعلومات ومايتعلق بهما.
 - أخرى تذكر
- (١١) إذا حصلت علي تدريب في الإدارة الإستراتيجية حدد في أي مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية كان هذا التدريب مع تحديد الفترة الزمنية.
 - التدريب فترة
 - التدريب فترة
 - التدريب فترة
- (١٢) يشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الوحدة المحلية؟ يمكن اختيار أكثر من إجابة:
 - الإدارة العليا.
 - إدارة التخطيط بالوحدة.
 - مديرين الإدارات.
 - رؤساء الأقسام.
 - الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من خارج الوحدة المحلية.
 - الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل وخارج الوحدة المحلية.
 - أخرى تذكر

القسم الثاني: يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي تري أنه مناسب من بين الخيارات أدناه والذي يعبر عن وضع الوحدة المحلية:

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية النشاط | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| ١ | | | | | لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. |
| ٢ | | | | | لديكم معرفة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. |
| ٣ | | | | | لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية. |
| ٤ | | | | | لدى الوحدة المحلية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة. |
| ٥ | | | | | لدى الوحدة المحلية رسالة واضحة ومكتوبة. |
| ٦ | | | | | رسالة الوحدة المحلية معلومة لدى جميع العاملين. |
| ٧ | | | | | رسالة الوحدة المحلية معلومة لدي جميع الأطراف عملاء، موردين، وغيره. |
| ٨ | | | | | لدى الوحدة المحلية أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة. |
| ٩ | | | | | يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الوحدة المحلية. |
| ١٠ | | | | | لدى الوحدة المحلية خطط وإستراتيجيات مكتوبة. |
| ١١ | | | | | تضع الوحدة المحلية خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء علي خطتها |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| | | | | | النشاط الإستراتيجية. |
| ١٢ | | | | | تضع الوحدة المحلية أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها. |
| ١٣ | | | | | يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوحدة المحلية. |
| ١٤ | | | | | البيئة الداخلية للوحدة المحلية ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية. |
| ١٥ | | | | | قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الوحدة المحلية. |
| ١٦ | | | | | بيئة العمل داخل الوحدة المحلية تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر. |
| ١٧ | | | | | الهيكل التنظيمي الحالي للوحدة المحلية يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر. |
| ١٨ | | | | | الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الوحدة المحلية. |
| ١٩ | | | | | تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الوحدة المحلية بالتعاون ويسودها روح الفريق. |
| ٢٠ | | | | | تتمتع الوحدة المحلية بموارد وإمكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الوحدة المحلية. |
| ٢١ | | | | | تمتلك الوحدة المحلية تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية النشاط | | | | |
|----|------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| | | | | | تقديم خدمات متميزة ومتنوعة. |
| ٢٢ | | | | | هناك تباين واختلاف في قيم وعادات العاملين في الوحدة المحلية. |
| ٢٣ | | | | | يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات العاملين سلبا علي الأداء. |
| ٢٤ | | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الوحدة المحلية. |
| ٢٥ | | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الوحدة المحلية. |
| ٢٦ | | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي زيادة قدرتها على مواجهة التغيرات و التحديات العالمية المعاصرة. |
| ٢٧ | | | | | يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الوحدة المحلية. |
| ٢٨ | | | | | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الوحدة المحلية. |
| ٢٩ | | | | | تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها. |
| ٣٠ | | | | | لدى الوحدة المحلية جهاز قوي للرقابة على الأداء. |
| ٣١ | | | | | تسعيرة خدمات الوحدة المحلية مناسبة لجميع المواطنين. |
| ٣٢ | | | | | المواطنون راضون عن خدمات الوحدة المحلية. |

| م | درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|----------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة | |
| ٣٣ | | | | | تقوم إدارة الوحدة المحلية بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الوحدة المحلية. |
| ٣٤ | | | | | نظام مراتب وحوافز الوحدة المحلية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. |
| ٣٥ | | | | | مستقبل نشاط الوحدة المحلية في مصر مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الوحدة المحلية. |

القسم الثالث: هل تطبق الوحدة المحلية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟ (نعم) (لا)
 إذا كانت الإجابة بنعم اذكر أهم الفوائد والمزايا التي نتجت من عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية؟

.....

أما إذا كانت الإجابة بلا اذكر المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوحدة المحلية؟

.....

يمكن تدوين أي ملاحظات أو اقتراحات تفيد هذا الدراسة، وتساهم في تطور أداء الوحدة المحلية.

.....

مع خالص شكري وتقديري

بيان بالمؤهلات العلمية والبرامج والدورات التدريبية الحاصل عليها الباحث
أشرف محمد شحات هريدي

=====

أولاً: الدراسات العليا :-

١. ماجستير " إدارة الأعمال " بتقدير عام جيد جداً في يونيو ٢٠٢٣ من كلية التجارة جامعة بني سويف
عنوان الرسالة " أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية وزيادة قدرتها علي مواجهة التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة " .

٢. دبلوم الدراسات العليا في " إدارة الأعمال " بتقدير عام جيد جداً في يونيو ٢٠٢٠ (عامان دراسيان) من كلية التجارة جامعة القاهرة.

ثانياً: المؤهلات العلمية :-

٣. بكالوريوس تجارة شعبة " إدارة أعمال " بتقدير عام جيد في يونيو ٢٠٠٧ من كلية التجارة جامعة القاهرة.

٤. بكالوريوس تجارة شعبة " محاسبة " بتقدير عام جيد في يونيو ٢٠٠٢ من كلية التجارة جامعة القاهرة.

ثالثاً: الدورات والبرامج التدريبية :-

١- دورة " المحادثة العامة باللغة الانجليزية " من مركز برلتز - Berlitz لتعليم اللغات بتقدير ممتاز في الفترة من ١٥ ابريل حتي ١٥ يوليو ٢٠٠٣ .

٢- دورة " الحاسب الالى " برامج :-

| | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| ✓ اوت لوك Ms. Outlook | ✓ ويندوز Ms. Windows |
| ✓ اكسيس Ms. Access | ✓ ورد Ms. Word |
| ✓ انترنت اكسبلورر Internet Explorer | ✓ اكسل Ms. Excel |
| ✓ تصميم وتنفيذ المشروعات Ms. Project | ✓ باور بوينت Power Point Ms. |

من مركز برلتز - Berlitz لتعليم اللغات بتقدير ممتاز في الفترة من ١٥ ابريل حتي ١٥ يوليو ٢٠٠٣.

٣- دورة " مهارات إدارة الازمات المحلية والدولية " من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة في الفترة من ٢١ حتي ٢٣ فبراير ٢٠١٦.

٤- دورة " مهارات التفاوض وتسوية الصراعات والخلافات " من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة في الفترة من ٢ حتي ٣ مارس ٢٠١٦.

٥- دورة " الدراسات الأمنية والاستراتيجية " من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة في الفترة من ٨ حتي ١٠ مارس ٢٠١٦.

٦- برنامج " أساليب المحاسبة المالية والإدارية " من اكااديمية السادات للعلوم الادارية في الفترة من ١٣ حتي ١٧ مايو ٢٠١٨.

٧- دورة " تنمية مهارات المديرين والعاملين بمكاتب المتابعة " من مركز التنمية المحلية بسقارة بتقدير ممتاز والأول علي الدورة في الفترة من ٢٠ حتي ٢٤ اكتوبر ٢٠١٩.

٨- دورة " تنمية مهارات رؤساء الوحدات القروية ونوابهم ومساعديهم وسكرتيري مجالس المدن والأحياء والوحدات القروية في مجال التنمية الاقتصادية في المحليات (الاسراع في التنمية) " من مركز التنمية المحلية بسقارة بتقدير ممتاز في الفترة من ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩ حتي ٢ يناير ٢٠٢٠.

٩- دورة " برنامج مفاهيم التخطيط " المنعقدة بقاعة المجلس المحلي بمحافظة الجيزة في الفترة من ٨ حتى ١٠ سبتمبر ٢٠٢٠.

١٠- دورة " برنامج إدارة المشروعات (P M P) " من مركز التنمية المحلية بسقارة بتقدير جيد جداً في الفترة من ٣ حتى ١٤ يناير ٢٠٢١.