

## المنظور الاستراتيجي للأداء

إنّ اعتبار الأداء الاستراتيجي كنتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يجعلنا نطرح تساؤلا منطقيا حول: متى وكيف يكون الأداء استراتيجيا؟ وقد أجب عن هذا السؤال كلّ من Guest سنة 1989 و Torrington & Hall سنة 1998، حيث وضع كلّ منهم مجموعة من المظاهر التي تعبّر عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد حصرناها في:

### 1. الالتزام

الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:

\* احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام؛ \*ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون؛ \* رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء؛ \*تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل؛ \* طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

### 2. التمكين

يقصد بالتمكين تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير.

"يعني التمكين السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم"... كما يعتبر التمكين بمثابة إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج. إنّ الهدف من عملية التحويل (التمكين) هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي؛ وتمثل هذه الأهداف:

☞ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها؛

☞ زيادة فرصة الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة؛

☞ تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛

☞ تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة؛

☞ الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.

من خلال هذه الأهداف نستخلص أنّ التمكين يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يجعله أحد ركائز الأداء

الاستراتيجي، وبالتالي فقوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات تتجلى في مستوى تمكين العاملين لديها.

### 3. ثقافة المنظمة

تعرف ثقافة المنظمة على أنّها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"، ويظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها، وقدرتهم على البقاء والعمل سوية؛ إن هذه الصفة غير ملموسة للمنظمة ولكنها تؤثر فعليًا في كل مظهر من مظاهر سلوك الفرد ضمن منظمته. لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء وكذا للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوروبية، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب: تأكيدها على المشاركة العادلة.

#### 4. القيادة

نعني بالقيادة الإدارية "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"، هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وجدت مجموعة من الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية. أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملون أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

من الصعب تقديم تعريف محدد للأداء الاستراتيجي على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت الموضوع، ولقد تعددت المفاهيم التي عبّرت عنه لاختلاف نظرة المفكرين إلى أهداف المؤسسات وغاياتها، وهذا الاختلاف انعكس في المؤشرات المتبناة من قبل كل مفكر، فبالعودة إلى Ansoff & McDonnell نجد أنّهما عرّفا الأداء الاستراتيجي على أنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها.

وذكر كل من Kaplan & Norton أنّ الأداء الاستراتيجي هو دالة في الأداء المالي والتشغيلي ومعدل التعلم والنمو ورضا الزبون، وذلك من خلال السعي إلى تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية، ثم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى وحدات الأعمال، ثم المستوى الوظيفي لتكوين التكامل في القيم المضافة.

وهذا يتوافق مع ما كتبه Atkinson وآخرون في كتابهم عن إدارة الأداء A Stakeholder approach to strategic performance measurement؛ حيث يربطون بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التشغيلي.

ويرى "Wheelen & Hunger" أنّ الأداء الاستراتيجي يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية".

ويذكر أنّ هذه التعاريف كانت سنة 2000، فحتى Wheelen & Hunger قدّما تعريفًا آخر سنة 2010، وهو موضح في الجدول الموالي الذي يلخص أهمّ التعاريف التي جاءت بعد سنة 2000.

## مفهوم الأداء الاستراتيجي

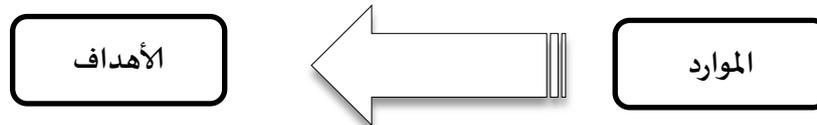
المفكر، السنة	التعريف
David,2001	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
Cokins,2003	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً.
Jones & George,2008	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
Peng,2009	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
Robbins&Coulter,2009	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
Wheelen & Hunger,2010	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة، والاطّلاع على أخرى في الأدبيات الإدارية نجد أنّها تشترك في عدّة جوانب لعلّ أهمّها هو تركيزها على مقارنة الأهداف المرجوة مع ما تحقّق في النهاية في إشارة إلى قياس الأداء، بالإضافة إلى الإشارة إلى اشتغال الأداء الاستراتيجي على الجوانب غير المالية والأصل غير الملموسة. وانطلاقاً ممّا سبق يمكننا اقتراح تعريف في هذا الشأن على أنّ:

الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لأنشطة وسلوكيات وفعاليات المنظمة، ومدى استجابة استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة وفق الاستراتيجيات المتبعة للأهداف المخطّط لها في المدى القريب والبعيد.

وكخلاصة يمكن القول أنّ الأداء هو تفاعل عوامل وأنشطة المؤسسة لاستخدام الموارد المتاحة للوصول إلى

### الأهداف المسطرة



### أهميّة الأداء الاستراتيجي

يُعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي أخذت حيّزاً هاماً لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبرير ذلك بأهميّة الأداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأعمال.

وتبرز أهميّة الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد:

كفمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركزا للإدارة الاستراتيجية، حيث يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها؛  
كومن الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات التي تمّ انتهاجها، حيث يتتبع  
الأداء الاستراتيجي المحطات الكلية والجزئية للاستراتيجيات؛ سواء تعلق الأمر بالمستوى الكلي، أو على مستوى  
الوحدات أو حتى على مستوى الوظائف؛

كومن الناحية الإدارية فإن الأهمية تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات والتعديلات التي  
تُجرى على الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء الاستراتيجي.  
هذا ويمكن أن نوجز جوانب أخرى لأهمية الأداء الاستراتيجي فيما يلي:

كيمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظّمات في قراراتها وخطتها الاستراتيجية؛  
كإنّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنّها توفّر مدخلا واضحا للتركيز على الخطّة  
الاستراتيجية، إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء. كما أنّ القياس يوفّر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج  
العمل إلى الإدارة العليا؛

كيركز الأداء الاستراتيجي على ما يجب انجازه ويحث المنظّمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق  
الأهداف. كما أنّ القياس يوفّر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدّم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج  
تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظّمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

كإنّ قياس الأداء الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدّمة وعملية إيصالها إلى الزبائن؛  
كإنّ الأداء الاستراتيجي يحسّن واقع الاتصالات الداخليّة بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة  
وزبائنهم ومتعاملهم. إنّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛

كيمكن لقياس الأداء أن يبيّن أنّ المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدّم نحو تحقيق غايات  
اجتماعية.