

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم
دراسة تطبيقية على محافظة طوباس

إعداد

ياسر محمد صدقي ضبابات

إشراف

د. خيرية يحيى

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيته

مقدمة

تمثل وظيفة تحديد وتعريف الغاية والأهداف الوظيفية الإدارية الأولى لاختيار مسار نشاط المنظمة في البداية وكذلك المسارات المختلفة خلال عمر المنظمة، فان عملية التخطيط تعتبر الوظيفة المحورية لوظائف الإدارة التالية لها كالتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والتقويم، اذ تعتبر وظيفة التخطيط المدخل المنطقي والعملية لترجمة الغاية الى اهداف محددة ولتحقيق تلك الاهداف وترجمتها الى واقع انتاجي مفيد، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول الى الغاية او الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والامكانيات اللازمة للقيام بتلك الانشطة.

واصبح التخطيط الاستراتيجي الفعال أكثر وضوحاً وجلاءً أثناء عصور التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسماً وجوهرياً بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا وتخابر مثل تلك الفترات من حين إلى آخر. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم.

ولذلك فقد جاءت هذه الدراسة لتفحص دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم دراسة تطبيقية على محافظة طوباس.

مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية و

التعليم دراسة تطبيقية على محافظة طوباس؟

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الإجابة عن تساؤلات وهي:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم دراسة تطبيقية على محافظة طوباس تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى أهداف منها:

- 1- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم دراسة تطبيقية على محافظة طوباس.
- 2- تهدف هذه الدراسة الى تقديم الاقتراحات والتوصيات للمخططين في مجال تعزيز مهارات وضع الخطط الإستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظة طوباس.
- 3- إثراء الأدبيات السابقة حول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية و التعليم دراسة تطبيقية على محافظة طوباس بأدبيات جديدة حول هذا الموضوع.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال عدة أمور منها:

- 1- يتوقع ان يستفيد من هذه الدراسة :
 - أ. راسمي السياسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة طوباس.
 - ب. الباحثين من بعدي.
- 2- يتوقع أن تكون للدراسة إسهاماً جيداً في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يمتاز بالأهمية الكبيرة بالنسبة لعمل الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة.

مصطلحات الدراسة

التخطيط: هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، مع تهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، ثم تحديد مراحل العمل واولوياته (وادي والأشقر، 2009م، ص678)

التخطيط الاستراتيجي: هو الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الادارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية وتقييم القدرات الذاتية وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء ذوي المصلحة ونتائج التحليل والتقييم واختيار الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة (أبو هاشم، 2007م، ص24)

الأداء: هي درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، كذلك هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو العلاقة بين المنجزات او خدمات تم تقديمها (حمزة، 2008م، ص83)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

تتنافس مؤسسات الاعمال لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وان عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية فالتطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة

تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري، وتحويله تدريجياً إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بالمهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة. (الكيالي، 2006، ص13)

مفهوم الاستراتيجية

تعددت مفاهيم الاستراتيجية و تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية بأنها "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل" (السيد، 1992: 1). وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية، حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقط ازداد الاهتمام لتحديد مفهوم لأستراتيجية بحيث يمكن ان تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة. ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " (Thomas , 1988)، وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف ايضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل في :

- 1- أن الاستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة ، وهي رسالة المنظمة في المجتمع ، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة ، وعليه فإنه لا يمكن لأية منظمة ان تستخدم المفهوم الاستراتيجي ، إلا في ظل إمتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً .
- 2- أن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق ، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما : أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة (Objectives) وبين غاية المنظمة (Purpose) أي غرضها ، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها . حالة ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة

والبيئة التي تعمل فيها ، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها. والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والامكانيات الحالية لهذه المنظمة ، وهذا المفهوم إنما يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي:

- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

- الموارد والامكانيات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم . محلد .

- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني وعليه فإن الاستراتيجية وفقا لهذه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الاعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من اجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواءمة بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدرء والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. في حين هنالك من يعرف الاستراتيجية بأنها " القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة (Mintzberg , 1979)، ولذلك فالاستراتيجية هنا، إنما هي أداة تستخدمها المنظم التكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة . (الحسين، 2006، ص19)

التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط بأنه تفكير منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات(نور الدين، 2008م، ص7)

ومن هنا يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه هو الاعتقاد بأن البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية تعتبر قابلة للقياس وممارسة عمليات التنبؤ، إذ ما بذل جهد كافي لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها، لذلك مهما كانت صعوبة مسيرتها فان ذلك لا يعني الا مجرد عدم كفاية في الفهم، وبالتالي فعن طريق توفير البيانات السليمة الكافية والتطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة يمكن تفهم البيئة الإستراتيجية بدرجة كافية وبالتالي فان استخدام التخطيط الاستراتيجي يوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بالمنشأة. وعملية التفكير المساندة للتخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة تكون عبارة عن الميراث الذي اكتسبته المنشأة أثناء الفترات المستقرة، عندما كان التغيير بالبيئة المحيطة يحدث ببطء شديد وبشكل يمكن أية منشأة ناجحة من الوصول إلى الاستجابة اللازمة من خلال الممارسات التنظيمية ، لذلك فان هذا النوع من الإستراتيجية يحتاج إلى كميات كبيرة من البيانات التي يتم جمعها بشكل دوري قاعدة الهرم ، ثم إرسال هذه البيانات إلى المستوى التابع في القمة للقيام بمعالجتها وبعد ذلك تقوم هذه القمة باستخلاص نموذج من واقع هذه البيانات ، سواء داخل المنشأة أو في البيئة الخارجية ومن واقع النموذج الذي تم التوصل إليه يتم اتخاذ القرار بشأن الإجراء الواجب اتخاذها ، بعد ذلك يتم إبلاغ هذا القرار بصورة تنازلية حتى يصل إلى قاعدة التنظيم تمهيدا لتنفيذه والأسلوب الناجح في إعداد هذا النموذج يقتضي ضرورة إجراء معالجة مدروسة لجميع البيانات المتعلقة بالموضوع ، وحيث إن أعضاء القمة هم الذين يمتلكون البيانات اللازمة فإنهم اقدر من غيرهم داخل نفس التنظيم على استخلاص النماذج الصحيحة من واقع تلك البيانات ، لذا لا مفر من الاعتماد على أعضاء الإدارة العليا للوصول إلى التوجه الاستراتيجي. (توفيق ، 2003م، ص62)

اسس ومبادئ التخطيط الاستراتيجي:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معري وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، وخاصة العالمية منها، بحيث يمكن الاستفادة منها وتكييفها وبما يلائم واقع ومتطلبات عمل المنظمات في أي مكان في العالم، وإذ يتقدم العالم خطوات واسعة باتجاه القرية الكونية الواسعة فقد تتقارب الرؤى والتوجهات، وتنقل أساليب العمل والفلسفات بصورة أكثر شفافية من مكان إلى آخر، ومن الصعوبة بمكان الاتفاق والاجتهاد

للقول الفصل والقاطع ، ما الذي يمثل اسس ومبادئ للإدارة الاستراتيجية ؟ ، ونطرح تصورنا للقول إن هذا الأمر هو أشبه باقتطاع جزء مهم وحيوي من كل كبير وواسع مترامي الأبعاد ، تراكمي المضمون ، (القالي وادريه، 2007، ص 2) .

المبادئ الأساسية للاستراتيجية Maxims of Strategy من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاماً لبناء استراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ، ومنهم (Liddel Hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي : (الغالي وارر 2007)

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات. عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة ، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، إن وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور .
- إن تكييف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم . إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين .
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريحة والمربكة.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة ، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه. يبدو مهما اخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعه.
- التأكيد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهل تكييفها للوضع الراهن .

- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها ، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات .
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد (1968 Liddel Hart . (348-349 .

أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة المؤسسات والهيئات المختلفة من اجل ديمومتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:(عطا الله، 2005م، ص37)

- 1- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- 2- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.
- 3- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة .
- 4- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم العليا والوسطى والدنيا عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- 5- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية .
- 6- يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار أو النجاح الدائم.
- 7- تزويد المنظمة أو المؤسسة بالبيانات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة .
- 8- التعرف على إمكانية المنظمة أو المؤسسة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها او قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية .

9- وضع إطار عام متكامل يحدد ادوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

10- يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة ، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ❖ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ❖ ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- ❖ التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الواجه ومنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي ودينامي متخصص وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. (الدجني، 2011م، ص52)

- ❖ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

- ❖ يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط العليا والوسطى والدنيا، عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

❖ يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

❖ يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج او الخدمة (الدجني، 2011م، ص52)

أسباب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي

ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ومن أهم التحديات هي تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وعدم الاستقرار في اوضاع السوق، والتغير التكنولوجي، وكونية الأعمال، والتحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة، ونتيجة لهذه التحديات لا بد أن تطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات المنظمات وهذا يتطلب أن تتمتع الإدارة بالقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل فالقرارات الإستراتيجية في عالم اليوم لا تتخذ من قبل المنظمات الكبرى فقط وإنما أصبحت تواجه أصغر منظمات الأعمال بسبب الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة وعالمية السوق والمنافسة من جهة أخرى(شراب، 2011م، ص21)

مفهوم الأداء

يقصد بتقييم الأداء المالي تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقاً فهذه العملية تتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي، وأسلوباً لمقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط لأنه على أساس نتائج المقارنة يوجه الأداء بحيث يتفق مع الهدف أو المعيار المحدد لهذا الأداء من قبل ويطلق عليها أيضاً رقابة تقييمية وهذا النوع من الرقابة لا يحقق الأهداف المرجوة منه دون رقابة مستندية تؤكد صحة وسلامة البيانات المستخدمة كأدوات للتحليل فهذه الرقابة الاقتصادية بجانب اهتمامها بالأدوات المحاسبية كالموازنات والتكاليف النمطية تهدف إلى مراجعة نشاط السلطات العامة بقصد متابعة ما تم تنفيذه من أعمال وما قد يكون

صاحب التنفيذ من إسراف ومدى تحقيق النتائج المستهدفة، ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تركز على أركان عدة منها: (عاصي، 2008م، ص176)

1. وجود أهداف محددة مسبقاً؛ ومن المؤكد أن عملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقاً وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية أهداف محددة مسبقاً يتم على أساسها عملية تقييم الأداء.
2. قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالإعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت الإيجابية أم السلبية ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة وإن وجود صفوف مدربة على المحاسبة والإحصاء يؤدي إلى سرعة كشف الانحرافات وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية.
4. اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب ومحددًا بوضوح نوع التصحيح المطلوب آخذًا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار، وبذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الإدارية للأهداف الموضوعية لها كما أنه بواسطتها تتوافر لدى الأجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلاً

أهمية تقويم الأداء

إن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية في بناء المؤشرات، حيث يعني تقويم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة أي أن تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة، ويهدف تقويم الأداء إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة (عبد الغني، 2006م، ص41)

الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في عملية التقييم التي تعني القيام بالقياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة وهو مطلب ضروري لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً ومن أهم هذه المؤشرات والمقاييس التي يركز عليها تقييم الأداء ما يلي:

مقاييس الكفاءة: ويقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد وللمنظمات وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعوا إتقان عملهم (المطيري، 2011م، ص17).

مقاييس الفاعلية: ويقصد به القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.

مقاييس الاقتصاد: وهو يشير إلى العلاقة المادية والكمية بين عناصر رأس المال والعمل وبين المنتج النهائي وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد.

مقاييس المسؤولية الاجتماعية: وهي مقاييس تتعلق بدمج المنظمة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.

المؤشرات المالية: وهي تلك المؤشرات التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها، ومن أهم ما تتميز به هذه المقاييس هو سهولة احتسابها وتصور الأحداث بوحدة قياس قابلة للمقارنة ولكن يؤخذ على مؤشرات الأداء المالية أنها تضعف الأداء لأنها تاريخية بطبيعتها، فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة كما انها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في منظماتهم ولا تحفز المهارات والكفاءات التي تحول المنظمات أن تبذل فيها فضلاً عن اختلاف طرق احتساب بعض هذه المقاييس مما يؤثر سلباً على دلائلها (المطيري، 2011م، ص17)

الدراسات السابقة

1- دراسة الشرقاوي، 2007م. بعنوان: "نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي" هدفت الدراسة التعرف على تحسين أداء المنظمات الأهلية وتقليل المخاطر المحتملة لتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت الدراسة أن المنظمات الأهلية تتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية بها، وأوضحت أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على الدعم الخارجي كما لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء فيها، وأن المدراء في تلك المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريب في التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، كما أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريب في التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، كما أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط الاستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين ولكنه يبدو واضحاً أن تلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين