

أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية

هاشم محمد هاشم حسن إبراهيم

إشراف

أ.د. محمد محمود عبد العليم

أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الادارية

اكاديمية السادات للعلوم الادارية

الملخص:-

هدف الدراسة هو التعرف على " أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي " -
دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري

استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة
استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي
الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية ، وتم
توزيع (٢٣٤) قائمة استقصاء وتم استرداد (٢١٤) بنسبة استرداد (٩٥%).

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين القيادة والابداع علي الاداء
الاستراتيجي وأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢٦)، يشير ذلك لوجود درجة
اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند
مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من قبل أفراد مجتمع البحث

أهم توصيات الدراسة هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة
لمهارة القيادة والابداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم علي رسم صورة
شاملة وكلية للاداء الاستراتيجي.

Abstract:

The aim of the study is to identify the "impact of leadership and creativity on strategic performance" - a field study applied to the Egyptian Ministry of Civil Aviation

Using the descriptive analytical approach and obtaining secondary data through a survey list distributed to the research community using a stratified random sample of employees of the Central Quality Department, and workers in the financial and human resources sectors, and (234) survey lists were distributed and (214) were retrieved with a recovery rate of (95 %).

The study concluded that there is a positive relationship between leadership and creativity on strategic performance and that the arithmetic average is equal to (4.26), which indicates the existence of a difference degree of approval of the paragraphs of the field, so this field is considered statistically significant at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) by the members of the research community

The most important recommendations of the study are to deepen the awareness of managers working in the ministry of leadership and creativity skills, by enhancing their ability to draw a comprehensive and holistic picture of strategic performance.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

يعد السعي لتمييز الأداء الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية حدثت في مجال الإدارة ، حيث أضحى معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي في ظل التحديات العالمية الجديدة التي تواجهها المنظمات في القطاع الخاص أو الحكومي متمثلة في سيطرة اقتصاديات السوق ، وانتشرت ظاهرة الخصخصة وبدأت موجه تحرير التجارة العالمية واشتدت المنافسة ، وحدثت الأندماجات والتكتلات بين المنظمات والشركات ، وسيطرت ثورة التكنولوجيا والمعلومات ، ووضحت آثار الجودة اليابانية وزيادة متطلبات العملاء وغيرها من المتغيرات .

هذه التحديات المتزايدة فرضت مزيدا من الجهد والعمل من أجل التطور المستمر ، وذلك وصولا الى أعلى المستويات في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على المنافسين ، وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز ، ومع تعدد أساليب الإدارة الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق الترابط والتنافس الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من : مالكي المنظمة ، والعاملين بها ، والمتعاملين معها ، والمجتمع بأسره ، ومن جهة أخرى تسعى منظمات الأعمال لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف ، وتولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا لتنمية وتطوير الأداء الاستراتيجي من خلال أتباع أساليب الإدارة الحديثة منها القيادة والابداع كعنصر مهم من عناصر التميز، حيث يقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر المالي الحديث ، وتعد عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي .

يعتبر مفهوم الأداء الاستراتيجي من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياته، والمنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة المنظمات

العمومية منها تعاني الكثير من النقائص في أداؤها لذلك فإن مفهوم الأداء الاستراتيجي يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة و الفعالية التي تمثل عنصرا هاما .¹ إن منهج التميز في الأداء الاستراتيجي يشكل اطارا تنظيميا متكاملا وشاملا ، وبغض النظر عن حجم المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، فإن أى منظمة بحاجة لتطبيق نظام إداري متميز قوى وفعال لتحقيق النجاح والأداء الفعال الذي يحقق اهدافها .

١ - مشكلة الدراسة:

بيئة الدراسة مدى التحديات المتعلقة بالقيادة والابداع كعنصر من عناصر التميز والاداء الاستراتيجي ، وهي تتمثل في ضعف توظيف العلاقة بينهما ، الأمر الذي يستدعي التركيز على ذلك البعد لزيادة قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها المطلوبة، خاصةً كون الوزارة تسعى جاهدةً للوصول إلى أدوات تساعد المديرين القائمين بالعمليات المختلفة باتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشاكل المعقدة التي تواجههم، وتوليد أفكار جديدة خلقة في عصر يتميز قادة المنظمات بالابداع والابتكار الذي يمكنهم من تطوير واستخدام سبل ادارية متطورة متجددة، وعلية يمكن للباحث ان يوضح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو " " ما مدى إمكانية تطبيق القيادة والابداع على الأداء الإستراتيجي بالطيران المدني "؟

٢ - فروض الدراسة:

يعتمد الباحث علي فرضية وهي:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والإبداع وبين الأداء الإستراتيجي ككل ..

٣ - أهمية الدراسة:

١/٣ - الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع القيادة والابداع والاداء الاستراتيجي بالطيران المدني ،

وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

٢/٣ - الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في الوزارة لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد القيادة والابداع كبعد من ابعاد التميز وتطويره للاداء الاستراتيجي ، وكذلك التعرف على أثر " القيادة والابداع والاداء الاستراتيجي " في وزارة الطيران المدني حيث أنها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا بأستخدام أسلوب القيادة والابداع في الاداء الاستراتيجي.

٤ - أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على " أثر القيادة والابداع في الاداء الاستراتيجي " لوزارة الطيران المدني، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:
- أ- التعرف على مستوى تطبيق القيادة والابداع في الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟
- ب- التعرف على مستوى الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟
- ج- تحليل القيادة والابداع في الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟؟
- د- تحديد مدي وجود اختلاف في اراء المديرين حول القيادة والابداع في الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ترجع الي خصائصهم الشخصية؟
- هـ- تقديم أسلوب من أهم الأساليب والنماذج الحديثة في علم الإدارة وهو أسلوب الاداء الاستراتيجي ، من خلال إلقاء الضوء على مفهوم وواقع الاداء الاستراتيجي والمهام والأنشطة المرتبطة بها في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، التي من الممكن أن تتبناها وزارة الطيران المدني؟
- و- التوصل لبعض النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات وخطة عمل لتنفيذها لإمكانية المساهمة في احداث الاداء الاستراتيجي ؟

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة والإبداع-

أ: القيادة-

تعتبر القيادة عن القدرة على التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهذا التعريف ينطوي على بعدين : التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز المرؤوسين لانجاز ما يجب أداءه وميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم .

وبالتالي لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لانجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأن العمل وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين^٢

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى : أداء مثمر يحقق أهدافاً محددة، يعني هذا التعريف أن^٣

- الشخص لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة أو فريق ليقودوهم .
- أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً معينة وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال أين تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه وحيث يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمي الحماس فيمرؤوسيه، يضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم.

- فالقائد عليه أن يفهم فريق عمله أن عمله هو مساعدته على القيام بعمله.
- يمكن أن يكون الفرد قائداً دون أن يكون مديراً، فليس كل القادة مدراء أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد، لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي المدير والقائد. وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم وحثهم على الأداء المثمر اتجاه تحقيق الأهداف المخططة.

إذا خضع المرؤوسين لمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب، أما إن توفر للمدير كقائد قدرة التأثير بسماته الشخصية عقليا، وعاطفيا وسلوكيا فان حماس مرؤوسيه سيفجر كامل طاقاتهم فيبدلوا كامل جهودهم وعادة ما يكون المدير الناجح قائدا فاعلا، لكن القائد الناجح قد لا يكون بالضرورة مديرا ناجحا . ويمكن أن يكون الفرد مديرا وقائدا في آن واحد، وهذا ما يتطلبه تحقيق الأداء المتميز للامنظمة حيث أنه غالبا ما يكون المدير هو القائد وهو صاحب المنظمة.

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد

تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة.^٤ يمكن التمييز بين عدة أنواع للقيادة وذلك حسب الطريقة التي تمارس بها وفيما يلي عرض لأهمها^٥

-القيادة الديمقراطية : تقوم على مشاركة العاملين بالآراء والمقترحات وتشجيعهم على المبادرة، والقائد الديمقراطي يقترح الأعمال وينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذها.
-القيادة المتسلطة: تقوم على سلطة القائد دون تشاور مع أحد وتكون أساليب الرقابة عنيفة وعديدة.

-القيادة الشخصية :وهي القيادة التي تتم عن طريق الاتصال الشخصي المباشر فيحدث التوجيه والحفز وهي بسيطة وفعالة.

-القيادة غير الشخصية :وهي التي تزاو من خلال نائب للقائد أو عن طريق وسائل اتصال غير شخصية كالالاتصال الكتابي وهي شائعة وتستخدم في معظم المنظمات.
بالنسبة للمنظمة تكون القيادة الشخصية هي الأنسب، مع استخدام القيادة الديمقراطية قدر الإمكان وفي حالة الطوارئ تستخدم القيادة المتسلطة، لأن عامل الوقت ومعالجة الموقف بسرعة يكون حاسما فالمفاضلة بين نوع وآخر من القيادة يحددها الموقف والظروف التي تمر بها المنظمة. بالإضافة إلى توظيف العاملين وتحديد مواقع عملهم

وسلطاتهم، يحتاج صاحب المنظمة الاهتمام أيضا بقضايا التوجيه، والتي تشمل كل ما يتعلق بالتأثير في العاملين وقراراتهم وسلوكهم وخلق الولاء فيهم هذه المهمة تكون معقدة في الأعمال الكبيرة بسبب الأعداد الكبيرة للعاملين وتفرقهم في مواقع مختلفة وتعرضهم لضغوطات من جهات عديدة، أما في المنظمة فيمكن أن تكون بسيطة ومعقدة في ان واحد ويمكن اختصارها بالقيادة وذلك بسبب العلاقة المباشرة والشخصية مع العاملين.

فأبرز المشاكل الإنسانية التي تواجه المنظمة هي:

- صعوبة الاحتفاظ بالعاملين الجيدين بسبب محدودية الأجر والمزايا التي يمكن منحها ومحدودية الفرص المتوفرة للترقية، ويزداد حجم هذه المشكلة، إذا مارس صاحب العمل مركزية عالية في العمل مما يحرم المساعدين من التطور والشعور بالرضا، الأمر الذي قد يدفعهم إلى ترك العمل مما يضطره إلى تحمل تكاليف تعويض الجيدين منهم.

- كثرة الأعباء والتهديدات التي تجابه صاحب العمل الصغير الأمر الذي قد يشغله عن مشاعر العاملين أو قد لا ينتبه إلى مدى حاجته إليهم. يمكن التقليل من هذه المشاكل بتمتين العلاقات الشخصية المباشرة مع العاملين ضمن عملية القيادة فالاهتمام بهم وإقامة علاقات جيدة معهم، تمكنه من الوصول إلى تأثير عليهم وكذا الانتباه إلى عدم الرضا التي قد يشعرون به، وذلك قصد معالجته قبل أن يخسرهم.

يتصف قائد المنظمة الناجح ببعض الصفات الشخصية، أهمها^٦

- الميل نحو المخاطرة: إن إنشاء أي مشروع جديد ينطوي على مخاطرة، هذه الأخيرة قد تكون منذ بدء المشروع أو تشغيله، فالمالك يعرض أمواله الخاصة للمخاطرة التي تمتد للعائلة أيضا، وكلما زادت الرغبة في النجاح كلما يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة: إن أي شخص يرغب في إنشاء منظمة صغيرة ومتوسطة لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، فهو أول القادمين إلى العمل وآخر المغادرين يوميا، يداوم في الغالب أيام الأسبوع كاملة، لذا لا بد أن يمتلك صاحب المنظمة إرادة قوية تمكنه من العمل لساعات طويلة.

-القدرة على الإشراف على المرؤوسين: من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وكذا إصدار الأوامر والتعليمات.

-القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد المهام إلى المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة، وأن يقوم بالتحقق من أي تقصير وأن يكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يستحق ذلك.

-الثقة في النفس: على القائد أن يتحلى بالشجاعة والمبادرة وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يعمل على تشجيع مرؤوسيه، فالثقة في النفس من أهم أسباب ثقة المرؤوسين في قادتهم.

-القدرة على تحقيق الأهداف: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق النتائج النهائية المطلوبة في عمله وذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف المرجوة والخطوات التي تمكنه من الوصول إلى تحقيقها، وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق الانجازات فانجازاتهم في مجموعها تعبر عن انجازات مؤسسته.

-الاتصال: على القائد الاستماع إلى مرؤوسيه والتفاوض والحديث معهم وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات، فهي من أهم القدرات القيادية التي يجب أن يتحلى بها أي مدير.

-القوة والسيطرة: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعلى التدخل في الوقت المناسب واستخدام الصلاحيات التي تمنحها المكافأة والعقاب.

-الحيوية: يتسم القادة بأنهم قادرين على العطاء لفترات طويلة نسبيا، لذا على كل قائد التعرف كمدير على أنسب الأوقات التي يستطيع فيها تقديم أفضل عطاء ويحاول الرفع من مستوى حيويته الجسمانية والذهنية.

على القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظمته الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة

ب: التميز القيادي-

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية

وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت الاستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من الأنشطة، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويشعر بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض مجال البحث والكتابة فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

ج: الإبداع-

فالابتكار والإبداع يعدان قوة في مواجهة تحديات البيئة يقضى إلى تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة وتمتاز بهما المنظمات الواعدة التي تعود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة فاستمرار الابتكار والإبداع يحقق للمنظمة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التمييز.

وبذلك فإنه هو أكثر عناصر قوة المنظمة قدرة على خلق ميزات تنافسية تحقق للمنظمة هيمنة وريادة في السوق مع مضي الزمن فتقارب الميزات التنافسية غير أنه باستطاعة المنظمة المحافظة على قدراتها التنافسية من خلال الابتكار والإبداع الذي يمكن وصفه بأنه:

- يحقق نجاح المنظمة في التنافس على المستوى العالمي.
- يعزز استراتيجية التنافس للمنظمة.

- ينتقل بالمنظمات ذات القدرات على الإبداع إلى مواقف جديدة باستمرار من خلال تحقيقه ميزات تنافسية.

د:تميز المرؤوسين:

يعتبر العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة بالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز. الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز. والموارد البشرية في التعليم العالي هم الكادر الأكاديمي والكادر المساند الإداري، ويندرج تحتها العناصر الفرعية التالية:

- التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين: وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات، وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف. وتوفير قدرات الأفراد مع الاحتياجات، والشفافية في التعيين.

- التدريب والتطوير والتحفيز: وذلك بالاهتمام بتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة، وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات، بالإضافة إلى تطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل، ومراجعة مستمرة للوصف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.

- الأداء والتقييم: بما أن أداء العاملين هو جزء رئيسي من الأداء العام للمنظمة، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذا فاعلية في تحقيق نتائج تحسن أداء المنظمة بشكل عام، كما ويجب أن تتم عمليات تقييمه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها ومحاولة وضع الخطط اللازمة للتخلص منها. والحرص على مشاركة المرؤوسين في عمليات التقييم.

- رفاهية العاملين: وذلك بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئة الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية و الثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

- التعويضات: هي " المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب. بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية. "فهي تعمل على غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعية الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي.

فالتميز يعنى " الابتكار ، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار ، أو هو تحقيق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين فى الواحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجى (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة / الابتكار) أو هو التخلى المنظم عن القديم ، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه بشكل أكبر وأسرع من المنافسين فى السوق ^٧.

ه: القيادة الفعالة والأهداف الواضحة-

التميز يعنى قيادة طموحة ذات رؤية ثابتة لتتضمن الإستمرارية للمؤسسة ، وتناسق وانسجام أهدافها الواضحة على كافة المستويات .

-التحسين المستمر والإبداع والتعلم : التميز يعنى تقييم الوضع الحالى والتفاعل مع المتغيرات وإيجاد والبحث عن فرص التحسين المستمر من خلال التعلم والإبداع .

لتحقيق العناصر أعلاه وفاعلية فإن القيادة هى العنصر الحاكم لنجاح إدارة التميز وقد قدم السلمى خارطة الطريق للمدير الراغب فى تطوير منظمة الإرتقاء بها الى مستوى الأداء العالمى ويعتمد فى الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمنى التقليدى ، إنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد والمشاق .

ومن جهة أخرى ، فإن دليل المدير الذكى للتحويل الى إدارة التميز يكرس العمل الجماعى والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة .

ينقسم الدليل المقترح الى هدة مهام وهى كالاتى :-

المهمة الأولى : الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز

المهمة الثانية : الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناذخ المحيط .

- المهمة الثالثة : الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية
المهمة الرابعة : إعداد وتفعيل الإستراتيجية للمنظمة
المهمة الخامسة : إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية
المهمة السادسة : تأكيد التوجيه بالسوق في كافة عمليات الإدارة
المهمة الثامنة : بناء وتشغيل نظام العمليات مع العملاء
المهمة التاسعة : إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمة التقنية
المهمة العاشرة : بناء نظا إعداد وتنمية القدرات
المهمة الحادية عشر : بناء وتنمية وتفعيل شبكات العلاقات والتحالفات
المهمة الثانية عشر : بناء شبكة الإتصالات ونظم المعلومات المتكاملة
المهمة الثالثة عشر : بناء وتشغيل نظام لتقويم الأداء المؤسسى المتكامل
المهمة الرابعة عشر : بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة
المهمة الخامسة عشر : بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر
ثانياً: الاداء الاستراتيجي-

تواجه كافة منظمات الأعمال فى عصرنا الراهن - سواء كانت عامة أو خاصة إنتاجية أم خدمية - تحديات كثيرة نتيجة للمتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة وأمام ذلك التحديات المخصوصة ، اصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ، الأمر الذى يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من زيادة قدراتها التنافسية .

وقد وجد الباحثون ضالتهم فى أسلوب الأداء الإستراتيجي ، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدائة والريادة ، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها ، وهذا الاسلوب الذى تبنته معظم منظمات الأعمال فى البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة فى طريق النمو منذ فترة ، كان له الأثر فى تفوقها وتميزها .

وبدأت سيطرة الفكر الاستراتيجي على أنشطة منظمات الأعمال بصورة غير كاملة في البداية حيث تم التركيز على أنشطة بعينها ، مثل أنشطة إتخاذ القرارات وظهور ما يعرف بصنع القرارات الاستراتيجية ، ثم أنشطة التخطيط بدءا من التخطيط طويل الأجل ثم الإدارة بالأهداف ثم التخطيط الإستراتيجي ، ثم تبع ذلك ما يعرف بالرقابة الاستراتيجية ، ونظرا لتعدد بيئة الاعمال كما ذكر بعاليه ، جعل ذلك بزوغ منهج جديد شامل بأدوات متقدمة أطلق عليه منهج الأداء الاستراتيجي وهو يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي .

وإنطلاقا مما سبق ، فقد باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الأداء الإستراتيجي بشكل جدي وحنمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها ، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية ، وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .

وتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة لكل من مفهوم الاستراتيجية ، والأداء الإستراتيجي ، وأهمية الأداء الإستراتيجي ، ومراحلها ، وأنواع الإستراتيجيات التنافسية ، ثم الأداء الاستراتيجي ومفهومه وأهدافه وأبعاد تطوير الأداء الإستراتيجي ، وذلك كما يلي :

أ- مفهوم وتعريف الأداء والإدارة الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وإدارة الاعمال بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ، ولما له من دور مؤثرا سلبا وإيجابا على المنظمات ^٨ ويتضح من خلال الدراسات والأدبيات تباين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء ، حيث يعرف بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة (استخدام أقل الموارد) وفعالية (إنجاز الأهداف المرغوب فيها) ، والعديد من الدراسات ركزت على مفاهيم الأداء وتقييمه من منظور الأمور الداخلية وهذا يركز الاهتمام على الأهداف قصيرة الأمد بينما لا يركز على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم ،

فالأداء يقتضى التركيز على تلك العناصر الفريدة التى تميز المنظمة عن باقى المنظمات فى نفس الصناعة^٩.

اما الإستراتيجية فهى كلمة يونانية بمعنى إدراك المعارك ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لأدارة قوى الحرب ، ووضع الخطط العامة فى المعارك ، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال ، خاصة الحديثة منها ، والمهتمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .

وعليه يمكن الإشارة الى بعض التعاريف الخاصة بالأداء والإستراتيجية وهى :
تعرف " بأنها المخرجات أو الأهداف التى يسعى النظام لتحقيقها " ويعكس هذا المفهوم كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أى أنه يربط بين أوجه انشاط وبين الأهداف التى تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة^{١٠}

تعرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التى توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة Mission وأهداف المنظمة ، وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل فيها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية^{١١}.

كما تعرف الإستراتيجية أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلى لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، مع الأخذ فى الإعتبار نقاط الضعف والقوة الداخلية ، وتسعى الى تحقيق أهداف محددة بالتماشى مع السياسات اللازمة^{١٢}.

وقد تعددت الأطر التى يمكن من خلالها صياغة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ويمكن إيجازها فى التالى

الإدارة الإستراتيجية هى منظومة من القرارات والتصرفات التى تؤدى إلى صياغة منهج فعال يساهم فى إنجاز أهداف وأغراض المنظمة .

وقد ركز هذا الوصف على إبراز الهدف من الإدارة الإستراتيجية ، ولكن لم يعبر عن الأركان الأساسية لها والعلاقات الديناميكية بين هذه الأركان .

الإدارة الإستراتيجية هى عملة متتابعة لتطوير وتكامل عمليتى التخطيط والتنفيذ لإدراك النجاح فى نشاط الأعمال ، معبرا عنها فى نتائج يتم مقارنتها بأداء مستهدف تم تحديده فى شوء متطلبات داخلية محددة ورغبة ملحة فى تحسين الموقف التنافسى للمنظمة .

وقد أشار هذا التعريف إلى المراحل الأساسية لمنهج الإدارة الإستراتيجية ، ولكن لم يبرز السمات الخاصة بكل مكون على حده .

الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمجالات التالية :

- إعداد الخطط الإستراتيجية

- الحصول على الموارد والممتلكات

- تخصيص الموارد على الوحدات التنظيمية الإستراتيجية

- ممارسة الرقابة الإستراتيجية للتأكد من أن المراكز الإستراتيجية تقوم بتنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة

ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية يمكن تعريفها من خلال تحديد الأهداف ووضع الإطار العام للتطبيق والتنفيذ باستخدام كافة الموارد والإمكانات المتاحة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة العناصر المؤثرة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة .

ب: أهمية الإدارة الإستراتيجية-

الإدارة الإستراتيجية ضرورية ، لأنها تؤدي الى الكفاءة فى الأداء وتحقيق المزايا التالية^{١٣} :-

-إن الإدارة الإستراتيجية لها دور كبير فى مساعدة منظمات الأعمال على تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصرى كفاءة وفعالية الأداء الإستراتيجى .

-إن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو التركيز على إنجاز الأهداف الإستراتيجية

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دور مؤثر فى تحقيق بعض المنافع المالية ، حيث أشارت

إحدى الدراسات المنشورة عن ١٠١ شركة تمارس أنشطة مختلفة خدمية وتجارية

لمدة تزيد عن ٣ سنوات ، إلى أن المنظمات التى تستخدم الأداء الإستراتيجى أظهرت

تطور ملحوظا فى مبيعاتها وخدماتها المقدمة ، مقارنة بالمنظمات التى ليس بها أنشطة

تخطيطية منتظمة ، وأن ٨٠% من الزيادة فى ربحية هذه المنظمات قد أنجزت من

خلال إحداث تغيرات فى التوجه الإستراتيجى لتلك المنظمات .

-الإدارة الإستراتيجية تزويد المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح التفكير فى الشركة ككل .

- تساعد الشركة على توقيع التغيرات فى البيئة المحيطة بها ، وكيفية التأقلم معها .

- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طريق استخدامها .
- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- تجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بمصنع الأحداث وليس متلقيا لها ، بتعبير آخر تجعل المديرين يديرون بالفعل ، وليس برد الفعل .
- توضيح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .
- ج: مراحل الإدارة الإستراتيجية -
- تشمل مراحل (خطوات) الإدارة الإستراتيجية فيما يلي ^{١٤} :-
- ١-مرحلة صياغة الاستراتيجية

تعنى مرحلة صياغة الاستراتيجية ايضاح وتمهيد الطريق الذى تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، بما يسهم فى إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا الى جانب اختيار البديل الإستراتيجى المناسب بعد استقرار الاستراتيجيات البديلة والمناسبة .

وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كل من المهمة ، والرسالة ، والاستراتيجية ، وسياسات المنظمة ، وفيما يلي توضيح لكل منهما :

- رسالة المنظمة : يجب على المنظمة أن تحدد لنفسها فكرا ومفهوم محددات تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة .

- الهدف : هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه ، يجب أن تلمهمة أو برنامج المنظمة كون الاهداف قابلة للقياس وواضحة .

- السياسات : السياسات هى تقسيم المبادئ على الزمن للوصول الى هدف محدد وهى تنبثق من الاستراتيجية ، وتشكل المرشحات العامة لاتخاذ القرارات وأليات لتنفيذ الاستراتيجيات .

- البرامج : هى مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين ، فالبرنامج يجعل الاستراتيجية ذات صيغة عملية .

- الموازنات : هي ترجمة مالية لبرامج المنظمة ، توضع لأغراض التخطيط والرقابة

- الإجراءات : هي خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة ، مثل إجراءات الشراء ، وإجراءات التخزين ، وإجراءات الصرف الخ .

٢-مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :

التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة الى اجراءات عمل ، في اطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، ونظم الأفراد ، والحوافز ، ونظم المعلومات الادارية ، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي ، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ، الوضوح في توزيع المسؤوليات ، ومحدودية عدد الاستراتيجيات ، والتغيرات للتمكين من السيطرة عليها ، وتخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وقياس مستوى تقدم التنفيذ ، وتحديد مقاييس الأداء والرقابة .

٣-مرحلة الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي نظام يساعد المديرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ، ومراحل الرقابة تتمثل في : تحديد مراحل العمل ، ووضع معايير القياس والتقويم ، وقياس الأداء الحالي ، ومقارنتها مع المعايير المحدد سلفا ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار .

٤- مرحلة تقويم الإدارة الإستراتيجية :

تعد الإدارة الإستراتيجية انعكاسا بقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها ، ويعكس طيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية ، واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها ، أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها ، وتشمل على معايير مختلفة ، منها : معايير الانتاجية ، ومعايير الربحية ومعايير القيمة المضافة ، ومؤشرات النشاط وأخيرا معدلات النمو .
مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية :

د: الأداء الاستراتيجي-

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لا سيما طويلة الأمد منها ، والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية والكفاءة والفاعلية . يرتبط مفهوم الأداء الإستراتيجي ببعض المفاهيم مثل الكفاءة والفاعلية^{١٥} . ان الكفاءة مقياس لكيفية استخدام الموارد لتحقيق الاهداف اما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق لإهدافها .

ويعرف الأداء الاستراتيجي على انه النتيجة المعبرة عن قدرة المنظمة وفعاليتها في توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع متطلبات البيئة والتنافس^{١٦} .

وقام الباحث باستنباط تعريف الأداء الإستراتيجي بانه الخطط الاستراتيجية لكافة الأنشطة بالمنظمة والتي يتم وضعها بطريقة تضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ، بحيث تعمل تلك الخطط مع بعضها بديناميكية أداء تجعل هذا الإطار يواجه كافة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمة بكفاءة وفعالية .

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على العديد من الأبحاث والمراجع في علم الأداء الإستراتيجي ، ان الأداء الاستراتيجي ساهم بصورة فعالة في تطوير أداء المنظمات وذلك من خلال ارتباطه بقياس النتائج ووضع مؤشرات أداء تتيح للمنظمة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بها .

وبالتالي فإن الأداء الإستراتيجي يعتبر لب وجوهر الأداء الإستراتيجي مما يتطلب ضرورة قيام القيادات في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الإكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية ، وأصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار مبدأ الأداء الإستراتيجي المبني على الأداء الإستراتيجي ، ويتمثل الأداء الإستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الإتفاق عليها ، من خلال إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة للإنتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة ، بما يحقق

في النهاية توجهها فاعلا بصورة أفضل للمنظمة ، هذا التفكير يكون موجها للمستقبل مع عدم اهمال الماضي وإدراك الواقع الذي عليه المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي .

ويشير الأداء الإستراتيجي إلى توافر الكفاءات والمهارات الضرورية لممارسة الأداء الإستراتيجي ، بحيث يوفر القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، والقيام بالتنبؤات الصحيحة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات . وعلى هذا ، فإن الأداء الإستراتيجي يفرز استراتيجيات ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل المنظمة ، وكيفية الإستفادة من مواردها .

هـ: أهداف الأداء الإستراتيجي -

اشار بعض الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الأداء الإستراتيجي منها :

- 1- تقليل تلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها ، والحفاظ على رأس المال من الضياع والتأكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها^{١٧} .
- 2- يهدف الى معرفة مواقع الخلل في نشاط المنظمة والعمل على تصحيحها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها ، فضلا عن معرفة مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف الموجودة في خطتها الانتاجية ، والى تقديم افضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الاجهزة الرقابية على أداء اعمال المنظمة
- 3- ويهدف الى الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق هائدا اكبر بتكاليف اقل ونوعية جيدة ، وكذلك تحديد مسئولية كل جزء من اجزاء المنظمة ، مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها

٤- ويهدف الى تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة ، فضلا عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من اجراء مراجعة تقييمية شاملة الأداء .

بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء الإستراتيجي ^{١٨} .
بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها الى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجياتها وتعد هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية كونها تعتمد على اربعة منظورات بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط اذ اصبح من المعروف ان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة وان الاهتمام بمجموعة اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العميل والعاملين يمكن أن تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي .

و: أبعاد تطوير الأداء الإستراتيجي ^{١٩} .

ابعاد تطوير الاداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومتطلبات هامة ، من أجل إحداث التطوير ، وتحقيق الارتقاء بالانجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمنظمات على كافة أنماطها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها القيام بذلك .

وتفتقد المنظمات الخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي ، نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال ، وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ، ولعل طبيع وأهمية الدور الذي تقوم به تلك المنظمات ، وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات ، يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي .

ومع التطور الهائل في عالم الادارة ، وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في طلبها المنظمات ، كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها المنظمات ، تنطلق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ومن جانب آخر ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء

الرئيسية والتي تعبر عن النتائج والمتحصلات التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير ، في صورة كمية وكيفية تلبى المنظمات التي تسعى المنمة الى تحقيقها ، بترجمتها الى مجموعة من الجوانب التي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه . وقد اتجهت العديد من المنظمات الى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الإستراتيجي ، مثل نظافة بطاقة الأداء المتوازن ، كما أتجهت العديد من المنظمات كذلك الى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل لتقييم الأداء واحداث التحسين والتطوير في الأداء التنظيمي ، حيثقامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز ، مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، وكندا ، وبريطانيا ، وإن كان أشهر تلك النماذج نموذج التميز الأوروبي والذي شاع تطبيقه في العديد من الدول .

وتناول الباحث تطوير الأداء الاستراتيجي لثلاث ابعاد على النحو التالي :
-بعد الربحية : تعتبر الربحية مؤشرا لنجاح الأعمال ، ومقياس الربحية هو الاهتمام الرئيس لجميع الأطراف المعنية ، مثل : الدائنون والمستثمرون والمالكون والادارة ، ويؤخذ صافي المبيعات كقاسم مشترك في حساب جميع نسب العائد ويمثل هامش اجمالي الربح ، وهامش الربح التشغيلي ، وهامش صافي الربح ، مقدرة الشركة على ترجمة المبيعات الى ربح في مراحل مختلفة من التحليل .

-بعد رضا العملاء : إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات ، له أهمية كبيرة فمعظم المنظمات بدأت تبني خططها الاستراتيجية على ثوابت متعددة ، ومن بين هذه الثوابت التي تقودها للنجاح ، رضا العميل ، باعتبار أن الخدمات التي يتلقاها لا بد وأن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف العملاء ، ولا بد من تحقيق رضاهم عنها فالعملاء هم سبب وجود أى منظمة واستمرارها في أداء نشاطاتها ، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق الجودة على رضاهم ، وهو المقياس الذي يجب أن تسترشد به المنظمة لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة الشاملة لمتلقى الخدمات والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة إليهم

-بعد الابتكار : وينظر الى بعد الابتكار بالمنظمات على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق ، والتي يعكس أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة ، وبالتالي فإن استخدامه يمكن أن يؤدي دوراً هاماً في إبراز الملكات الإبداعية لدى العاملين ،

على إعتبار أن بيئة العمل ستوفر لهؤلاء العاملين كل ما يحتاجونه من الوسائل والأدوات والإمكانات اللازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على أرض الواقع .

ر: معوقات تطبيق الأداء الإستراتيجي في منظمات الأعمال ٢٠ :

على الرغم من إنتشار إستخدام الأداء الإستراتيجي في الفترة الأخيرة من القرن العشرين بسبب المنافع والمزايا التي حققتها المنظمات ، مما جعل العديد من المنظمات تتبنى هذا الفكر والتوسع في الاهتمام بتطبيق منهج الأداء الإستراتيجي إلا أن بعض المعوقات التي تعترض تطبيق ذلك من أهمها :

١- هناك بعض المشاكل في تحديد وفهم مضمون الأداء الإستراتيجي ، حيث يوجد بعضا من عدم الإتفاق حول وضع تعريف نمطي للإستراتيجية ، مما أحدث تداخل وتعارض بين الأغراض ، الأهداف ، والسياسات ، وذلك بالرغم من محاولات وضع معاني واضحة لهذه المصطلحات ، إلا أن التطبيق الفعلي والعملى أظهر تداخل في إستخدام هذه المصطلحات .

٢- الفشل في تطبيق الأداء افستراتيجي ، حيث أنه في العديد من حالات عدم الرضا عن النتائج المحققة كانت بسبب وجود مشاكل في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وترجع الى عدم الاهتمام بالكفاءة والفعالية في أداء الأعمال وخاصة المرتبط بكفاءة وفاعلية الأفراد القائمين على التنفيذ ، كذلك ضعف عملية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .

٣- ضعف التركيز على الاستفادة من الميزة التنافسية من قبل معظم الإدارات العليا ، فالأداء الإستراتيجي يرجع الى إدارة الميزة التنافسية ، وبالتالي في حال غياب التفكير الإستراتيجي عن عقلية الإدارة فيصبح بلا فعالية .

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

اولاً:مجتمع الدراسة:

تم إختيار القطاعات المختلفة العاملة في وزارة الطيران المدني وهي العاملون :-
بالادارة المركزية للجودة ، القطاع المالي ، قطاع الموارد البشرية ، القطاعات التنفيذية .

ثانياً: عينة الدراسة:

تم أخذ عينة إحصائية وهي تمثل تمثيلاً صحيحاً عن مجتمع البحث (وزارة الطيران المدني) .

تم أخذ عينة إحصائية وهي تمثل تمثيلاً صحيحاً عن مجتمع الدراسة (موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية والقطاعات التنفيذية بالوزارة والجهات التابعة مثل الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران) وكانت نتائج العينة كالتالي :

جدول رقم (١-١)

بيان توزيع عينة قائمة الاستقصاء (العاملين بالقطاعات المختلفة) ٢١

عدد العاملين			بيان
النسبة	القوائم الصحيحة	المجتمع	
٩٠%	٩	١٠	الإدارة المركزية للجودة بوزارة الطيران المدني
١٠٠%	٣٤	٣٤	القطاع المالي
١٠٠%	٢٤	٢٤	قطاع الموارد البشرية
٨٩%	١٤٧	١٦٦	القطاعات التنفيذية بوزارة الطيران والجهات التابعة
٩٥%	٢١٤	٢٣٤	الإجمالي

- تم تحديد نوع العينة وهي عينة احتمالية للمجتمع .
- تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة الآتية (أ.د فوزي مذكور ، ٢٠١٢) ٢٢ حيث ان :

$z =$ مستوى الثقة

$e =$ حجم الخطأ المسموح به في القيمة المقدرة للمجتمع

$n =$ حجم العينة

$s =$ التغير المفسر لحساب الانحراف المعياري

$$N = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

- تحديد مستوى الثقة بـ ٩٥ % وقيمة Z المقابلة له هي (١.٩٦) .
- حيث إن نسبة من تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في المجتمع غير معلوم تم استخدام قاعدة (٥٠% - ٥٠%) والتي تفترض أعلى درجة ممكنة من التباين في المجتمع .
- مقدار الخطأ المسموح به هو مكمل مستوى الثقة وهو في هذه الحالة ٥%
ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي :

أ: الإحصاء الوصفي ويشتمل على الآتي :-

- معامل الثبات والصدق - الأهمية النسبية - تحليل العوامل الديموجرافية
- الإحصاء الوصفي لعناصر قائمة الإستقصاء لعينة الدراسة

ب: الإحصاء التطبيقي ويشمل على الآتي :

-إختبارات فروض الدراسة -إختبار مان وتني -إختبار كروسكال ويلز
حيث تنقسم الاستمارة الى (قسم المتغير المستقل القيادة والابداع كعنصر من عناصر (ادارة التميز) ، قسم خاص بالمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) .

رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاوِر البحث:-

١- مجال القيادة والابداع كبعد من أبعاد ادارة التميز

الإحصاء الوصفي لعناصر قائمة الإستقصاء لقياس معنوية إدارة التميز :

جدول رقم (٢-١)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصي منهم

حول أبعاد إدارة التميز (القيادة والإبداع)

القيادة والإبداع	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تهتم الإدارة العليا بتوضيح الرؤية المستقبلية	924	4.32	0.720	16.7%
يوجد معايير واضحة لإختيار القيادات	943	4.41	0.833	18.9%
تحفز القيادة التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء الأعمال	871	4.07	1.034	25.4%

20.7%	0.850	4.10	878	تشجع القيادة التحول الى العمل الجماعي
18.5%	0.813	4.39	939	تهتم القيادة باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم
16.2%	0.68978	4.2570	911.00	القيادة والإبداع

النتائج الخاصة ببعد القيادة والإبداع :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات بعد "القيادة والإبداع" وهو بُعد من أبعاد "ادارة التميز" يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٤١-٤.٧) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٢. " يوجد معايير واضحة لإختيار القيادات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٤١ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٣٣) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-جاءت الفقرة ٣ " تحفز القيادة التفكير الإبداعي والابتكارى فى أداء الأعمال " فى المرتبة ٥ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٠٧) و هو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠٣٤) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢٧ من الدرجة الكلية ٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٩) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٦.٢% وهذا يعنى أن ١٦.٢% فقط من المبحوثين وافقوا بنسبة كبيرة وهي الموافقة بشدة على اجمالى القيادة والإبداع ، لذلك يعتبر مجال "القيادة والإبداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني على فقرات المجال .
 كما دلت الاجابات رغبة الرؤساء والمديرين والمرووسين بمختلف مستوياتهم في وزارة الطيران المدني المبحوثة في توجية بعد القيادة والابداع لتكوين رؤي استراتيجية مستقبلية قابلة للتنفيذ لكن الاختلاف في مستوي معرفتهم عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها المختلفة يؤدي بالنتيجة الي بقاء مفاهيم الادارة الاستباقية.

٢- مجال الاداء الاستراتيجي

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لإجابات المستقصى منهم حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية).

جدول رقم (١-٣)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم

حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
هناك تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها	214	936	4.37	0.894	20.4%
تهتم المنشأة بوضع خطط استراتيجية طويلة وقصيرة المدى	214	940	4.39	0.709	16.1%
تهتم المنشأة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يحقق الاهداف المطلوبة	214	911	4.26	0.759	17.8%
تهتم المنشأة بتحسين أداء العاملين لتحقيق الأداء الأستراتيجي	214	907	4.24	0.842	19.9%
هناك خطط استراتيجية لكل ادارة تتبثق من الخطة الاستراتيجية السنوية للمنشأة	214	951	4.44	0.585	13.2%
الأهداف الاستراتيجية	214	929.00	4.3411	0.61231	14.1%

النتائج الخاصة ببعء الأهداف الاستراتيجية :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الأول "الأهداف الاستراتيجية" وهو بُعد من أبعاد " إدارة التميز "يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٢٤-٤.٤٤) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٥ " هناك خطط استراتيجية لكل ادارة تنبثق من الخطة الاستراتيجية السنوية للمنشأة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٤٤) من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٥٨٥) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$.

-جاءت الفقرة ٣ " تهتم المنشأة بتحسين أداء العاملين لتحقيق الأداء الأستراتيجي " في المرتبة ٥ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٤) و هو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٤) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٤) من الدرجة الكلية (٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦١٢) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٤% وهذا يعني أن ١٤% فقط من المبحوثين إختلفوا على وجود أهداف إستراتيجية مطبقة . بمعامل إختلاف ١٤% وهذا يعني أن ١٤% فقط من المبحوثين إختلفوا على وجود أهداف إستراتيجية مطبقة ، لذلك يعتبر مجال "الأهداف الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني علي فقرات المجال .

جدول رقم (٤-١)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (الأداء المالي)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
يوجد متابعة مستمرة من قبل المنشأة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة تتوفر في المؤسسة بيانات توضيحية للاحتياجات المالية	214	865	4.04	1.050	26.0%
يوجد موازنة مالية تعتمد على مؤشرات في تنفيذ الاعمال والمهام المطلوبة	214	879	4.11	0.941	22.9%
تهتم المنشأة بتحديد الاولويات في تنفيذ المهام وتوفير القدرة المالية لها	214	884	4.13	0.840	20.3%
الأداء المالي	214	890.00	4.1589	0.67604	16.3%

النتائج الخاصة ببعد الأداء المالي :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الثاني "الإداء المالي" وهو بُعد من أبعاد " إدارة التميز " يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٠٤-٤.٣٦) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٣ يوجد موازنة مالية تعتمد على مؤشرات في تنفيذ الاعمال والمهام المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣٦) من الدرجة الكلية من (٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٩١) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصى منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
-جاءت الفقرة ١ " يوجد متابعة مستمرة من قبل المنشأة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة " في المرتبة ٤ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٠٤) و هو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠٥٠) ، وهو يعني أنه يقع في

منطقة الاختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. .
- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٦ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٧٦) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٦% وهذا يعنى أن ١٦% فقط من المبحوثين إختلفوا على الأداء المالى بوزارة الطيران المدني . لذلك يعتبر مجال "الاداء المالي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني علي فقرات المجال .

جدول رقم (١-٥)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصي منهم

حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (التعلم والنمو)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف
تحرص المنشأة على قياس إستفادة الموظف بعد التدريب	214	915	4.28	0.623	14.6%
تحافظ المنشأة على قياس زيادة المعرفة بعد التدريب	202	860	4.26	0.794	18.6%
تحرص المنشأة على قياس المهارات المكتسبة بعد التدريب	214	943	4.41	0.704	16.0%
أشعر أن التدريب يؤدي الى تغيير مهاراتي وقدراتي	214	974	4.55	0.661	14.5%
أشعر أن التدريب يتناسب مع إحتياجاتي الوظيفية	214	890	4.16	1.018	24.5%
تهتم المنشأة بقياس كفاءة المتدرب قبل وبعد انعقاد الدورة التدريبية	214	965	4.51	0.655	14.5%
تشجع المنشأة التطبيق العملي للدورات التدريبية	214	947	4.43	0.726	16.4%
التعلم والنمو	202	878.00	4.3465	0.54088	12.4%

النتائج الخاصة ببعيد التعلم والنمو :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الثالث "التعلم والنمو" وهو بُعد من أبعاد" ادارة التميز "يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.١٦-٤.٥٥) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٤ " أشعر أن التدريب يؤدي الى تغيير مهاراتي وقدراتي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٥٥ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٦٦١) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقسي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$.

-جاءت الفقرة ٥ " أشعر أن التدريب يتناسب مع إحتياجاتي الوظيفية " فى المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.١٦) و هو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠١٨) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقسي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠.٠٥)$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٦ من الدرجة الكلية ٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٥٤٠) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٢% وهذا يعنى أن ١٢% فقط من المبحوثين إختلفوا على مدى التعلم والنمو لهم من خلال التدريب الذى يتلقونه .

لذلك يعتبر مجال "التعلم والنمو" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠.٠٥)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني على فقرات المجال .

جدول رقم (٦-١)
 الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم
 حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (قياس النتائج)

الانحراف المعياري	المتوسط	الوزن المرجح	العدد	العبرة
0.898	4.27	913	214	تحرص المنشأة على قياس نتائج الأعمال
0.741	4.30	920	214	تهتم المنشأة بقياس العائد من الأعمال
0.627	4.31	922	214	تهتم المنشأة بقياس مدى نجاح الخطط الاستراتيجية
0.773	4.28	916	214	تهتم المنشأة بقياس نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
0.66120	4.2886	917.75	214	قياس النتائج

النتائج الخاصة ببعء قياس النتائج :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الرابع "قياس النتائج" وهو بُعد من أبعاد " ادارة التميز" يتضمن (٤) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٢٧-٤.٣١) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٣ " تهتم المنشأة بقياس مدى نجاح الخطط الاستراتيجية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣١ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٨٨) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٦٢٧) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصى منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

-جاءت الفقرة ١ " تحرص المنشأة على قياس نتائج الأعمال " في المرتبة ٤ والأخيرة، وبمتوسط

حسابي يساوي (٤.٢٧) و هو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٢٨) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٩٨) ، وهو يعني أنه يقع في

منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقضي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢٨٨ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٦١)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٥% وهذا يعنى أن ١٥% فقط من المبحوثين إختلفوا على مدى فاعلية قياس النتائج للأعمال بوزارة الطيران المدني .
 لذلك يعتبر مجال "التعلم والنمو" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني علي فقرات المجال .
 ٣- التحليل الوصفي واختبار فروض الدراسة:

أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والإبداع وبين تحقيق الأداء الإستراتيجي ككل .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معاما الارتباط الرتبى سبيرمان وكانت لنتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٧-١)
 معامل الارتباط ومستوى المعنوية للفرض

القيادة والإبداع	الأداء الإستراتيجي	المعامل	
.724**	1.000	معامل الارتباط	الأداء الإستراتيجي
.000		مستوى المعنوية	
1.000	.٧٢٤**	معامل الارتباط	القيادة والإبداع
	0.000	مستوى المعنوية	

يتضح من خلال الجدول التالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الأداء الإستراتيجي والقيادة والإبداع حيث بلغ قيمة معامل الارتباط ٠.٧٢ وهو

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يعنى كلما زاد القيادة والإبداع زادت الأداء الإستراتيجي

وبذلك يكون الباحث قد اجاب علي سؤال الدراسة والذي ينص علي ما هو " أثر القيادة والابداع علي الاداء الاستراتيجي للطيران المدني المصري؟
الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

١/٤ - النتائج العامة للبحث:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢٦)، ويشير ذلك لوجود درجة اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "القيادة والابداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث.

٢/٤ - النتائج المتعلقة باختبار الفروض

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (≤ 0.05) (a) بين "القيادة والابداع"، و الاداء الاستراتيجي للطيران المدني .

٣/٤ - توصيات البحث

أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في الاداء الاستراتيجي بالطيران المدني بشكل عام "القيادة والابداع" بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.

ب- تعزيز مفهومي "القيادة والابداع" و الاداء الاستراتيجي ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في وزارة الطيران المدني المصري ، وربط الاداء الاستراتيجي برؤية ورسالة مؤسسة الطيران المدني لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الادارية لاحداث التميز في الاداء الاستراتيجي.

ج- توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين فى الطيران المدني في مجال استخدام "القيادة والابداع" ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم الاداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

- د- زيادة الاهتمام "بالقيادة والابداع" باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الطيران المدني بشكل فعال ما له من أثر حيث يساعد المديرين باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة و سليمة، وذلك من خلال أنشاء ادارة أو قسم في كل قطاع تعرف بأسم "القيادة والابداع".
- ه- تعميق وعي المديرين العاملين بالطيران المدني لمهارة القيادة والابداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم علي رسم صورة شاملة وكلية للاداء الاستراتيجي، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.

الجزء الخامس: المراجع

المراجع والدوريات

1 European Foundation for Quality Management , Assessing for Excellence : A Practical Guide for Self-Assessment, (EFQM, TMCS Monthly Magazines, VOL,9) 2012, P,63

٢ -احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1989، ص16

٣ -مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص501-507

٤ -ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص1

٥ -نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص ص ١٦٥١-١٦٦

٦ -ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007

7 European Foundation for Quality Management , Assessing for Excellence : A Practical Guide for Self-Assessment, (EFQM, TMCS Monthly Magazines, VOL,9) 2012, P,63

٨ الحبشي ، حسنيه محمد ، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية على قطاع البترول ، رسالة دكتوراه في ادار الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ .

٩ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ .

١٠ صالح ، بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير (إدارة إستراتيجية) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر ، ٢٠١٢ .

١١ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ .

١٢ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٦ .

١٣ النوري ، زكريا مطلق ، الإداء الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية ، عمان ، دار البازوري ، ٢٠٠٥ .

١٤ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ .

15 De, Geuser. F; Mooraj. S & Oyon. D. (2009) , Does the Balanced Scorcard Add Value? Emporocal Evidence on its Effect on Performance, European Accounting Review, Vol. 18, No.1

١٦ زعيبي ، رحمة ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - من منظور ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد حضرة بسكرة ، الجزائر ، ٢٠١٤ .

١٧ نور ، محمد حنفى محمد ، الإدارة الإستراتيجية ودورها فى أء المنظمات الصناعية ، دراسة حالة مجموعة شركات جياى لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، رسالة ماجستير فى ادارة الأعمال ، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، قسم ادارة الأعمال ، ٢٠٠٥ .

١٨ هويدا ، محمد زين العابدين ، نموذج مقترح لقياس أثر التميز التنظيمى على الأداء - دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه فى فلسفة إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٨ .

١٩ عبد الحميد ، خالد صلاح ، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتمييز الأداء الإدارى - بالتطبيق على منظمات رجال الأعمال ، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٠ .

٢٠ أبو الغيط ، نهى طاهر ، أثر الثقافة التنظيمية على التميز الإدارى - دراسة ميدانية على قطاع السياحة ، رسالة ماجستير فى ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٤ ..

٢١ المصدر : قطاع التنمية الإدارية والموارد البشرية - وزارة الطيران المدني، ٢٠١٦ .

٢٢ أ.د فوزى شعبان مذكور - الأسس العلمية لمفاهيم البحث العلمى - الطبعة الأولى - القاهرة - مطبعة كلية الشرطة ، ٢٠١٢ .