

## التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء

إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر

### الملخص:

نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، كما إن المصارف التجارية العامة في ليبيا لها دور حيوي في عملية التنمية الشاملة، حيث تقدم المصارف خدمات متنوعة لمختلف فئات المجتمع، ولكي تستطيع هذه المصارف القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة عليها مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي لزيادة مستوى الأداء في جميع فروع المصارف التجارية العامة.

**Abstract:**

Because strategic planning is an essential stage and important stages of the administrative process , it represents a style of thinking and the trade-off between the methods and ways of working , to choose the best alternatives appropriate with the available resources on the one hand , and the nature of the desired objectives achieved on the other hand , as the public commercial banks in Libya have a vital role in the overall development process , where banks offer a variety of services to various segments of society , and to be able to these banks to perform their role effectively and efficiently by keeping up with the developments and changes of various environmental , which requires the use of tools and mechanisms for strategic planning to increase the level of performance in all branches of public commercial banks .

**مشكلة البحث:**

في ظل بيئة عالمية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، يصبح لزاماً على المؤسسات وخاصة المالية أن تدار بأسلوب إداري هادف وواعي، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالصيغة التالية ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات المصرفية التجارية العامة في ليبيا.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في المساهمة في تقديم عدد من التوصيات التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي للبنوك.

**أهداف البحث:**

- ١- التعرف على ماهية عناصر التخطيط الاستراتيجي المفهوم والأهمية.
- ٢- التعرف على طبيعة الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي للمصارف التجارية العامة الليبية.
- ٣- التوصل إلى نتائج علاقة الارتباط والأثر بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومجالات الأداء.

وفي ضوء ذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب:

- ١- ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- طبيعة الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي للمصارف التجارية العامة الليبية.
- ٣- نموذج مقترح لتحسين الأداء في البنوك التجارية العامة الليبية في إطار التخطيط الاستراتيجي.

**أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الكبيرة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي كالتالي:
- التخطيط الاستراتيجي هو تصميم للمستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.
  - التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.<sup>(١)</sup>
  - التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.<sup>(٢)</sup>
  - التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>(٣)</sup>
  - هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتصور توجهات ومسار المنظمة وتحديد رؤية ورسالة المنظمة مستقبلاً.<sup>(٤)</sup>
  - هو الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم إكتساب واستخدام هذه الموارد.<sup>(٥)</sup>
  - هو مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.<sup>(٦)</sup>
  - هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والاجراءات والأدوات التي تحقق مكاسب مختلفة للمنظمة لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحسين أسلوب صنع القرارات.<sup>(٧)</sup>
  - هو عملية مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله لتحديد عناصر القوة والضعف وبين ما يجب أن تفعله من خلال عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات.<sup>(٨)</sup>

ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو:

هو عملية تحديد وتصميم وصياغة وتطوير رؤية ورسالة المصرف لتحقيق الأهداف المرسومة، للبقاء والنمو والاستمرارية.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

يعتبر التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص، من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.

أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، عليه فان الإدارة الناجحة والتي تعمل على رفع مستوى الأداء والحفاظ على سيرة المنظمة ونموها وتقديمها واستقرارها وبقائها في سوق الأعمال نظراً لتسارع التغيرات كمياً ونوعياً في بيئة الأعمال، والتقدم التقني والتكنولوجي وعدم الاستقرار في أوضاع السوق الناتجة عن عولمة الأعمال . وأن للتخطيط أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتحليل البيئة سواء كانت داخلية وخارجية للتغلب على مواجهة حالات عدم التأكد وتحقيق الرقابة الفعالة لأنجاز أهداف المنظمة سواء المتعلقة بزيادة الإيرادات أو تقليص المصروفات.

**عناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنها حجر الزاوية في الإدارة التي من الواجب عليها الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي، يكون قائم على الأسلوب العلمي واستلزام خبرات الماضي وحقائق الواقع والنظر إلى المستقبل ويساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد.

ونشير إلى بعض عناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي.

هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية.<sup>(٩)</sup>

- مواجهة حالة عدم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي.
  - التركيز على الأهداف.
  - تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو انجازه.
  - ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلاً.
  - يقلل التخطيط الاستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها.<sup>(١٠)</sup>
  - يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
  - يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.
- دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي:<sup>(١١)</sup>
- ان الإداة الاستراتيجية هي مجموعة من الممارسات والقرارات الإدارية التي تتضمن بناء استراتيجية المنظمة، والرقابة عليها من خلال ملاحظة وتقييم الفرص والقيود البيئية، ونواحي القوة والضعف في المصارف لتحسين مستويات الاداء، وتوضح أهمية الإدارة العليا في تفعيل ونجاح والاختذ بعمليات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:
- ١- تحديد اسلوب العمل بشكل مسبق وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح.
  - ٢- تحديد الغايات الأساسية والأهداف والاستراتيجيات لكي تكون متلائمة مع رسالة المنظمة.
  - ٣- الاهتمام بإعادة التكيف بصورة دائمة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وبشكل خاص ظروف المنافسة.
  - ٤- المراجعة الدورية لكافة الخطط والبرامج.
  - ٥- الاهتمام بتدريب القيادات حتى تكون مناسبة مع الظروف المتغيرة.
  - ٦- تشجيع وحفز الروح الجماعية لدى العاملين وفي جميع المستويات الإدارية أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- ٧- التوزيع المناسب والعاذل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- ٨- تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والبحث لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها لاستمرار النمو، وتفعيل الاساليب المتطورة في الإدارة مثل تحليل الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل الوقت، والجودة الشاملة والابتكار.
- ٩- دراسة وتحليل القوى المحركة للمنافسة والتي تتمثل في المنافسين الجدد، والمنافسين في الصناعة، التي تهدد السلع والخدمات البديلة والقوى التفاوضية للعملاء والموردين، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ومخاطر السلع البديلة.
- ١٠- الملائمة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.
- ١١- تطوير وتحسين أداء المنظمة وتدعيم مقومات وبقاءه واستمرارية النمو من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تواجه المنظمة، وهي تعكس المستويات المطلوبة من الأنجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالتها، وعندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة ومن أهم الأهداف للتخطيط الاستراتيجي مايلي:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية<sup>(١٢)</sup>
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة وتعظيم المكاسب لجميع المتعاملين.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
  - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
  - تشجيع اشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل مقاومتهم للتغيير.
  - تحديد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
  - التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- ثانياً: طبيعة الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي للمصارف التجارية العامة اليبية.**

إن اعتماد قياس وتقييم كفاءة الاداء من قبل ادارة المصرف، يتيح لها إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد اسبابها وكيفية معالجتها، ورسم السياسات المناسبة للارتقاء وتحسين مستوى الاداء، وفي حالة عدم ممارسة تقييم كفاءة الاداء من قبل المصرف، في ظل الظروف السائدة في اقتصاد السوق والمتمثلة بالمنافسة وعدم الاستقرار والتقلبات والأزمات، قد يؤدي الى تعثر وإفلاس المصرف، لذلك يعتبر تقييم كفاءة وتحسين الاداء من الادوات التي يستند عليها، في عملية صياغة وإتخاذ القرارات السليمة والصائبة التي تضمن نجاح المصرف في ممارسته لنشاطه.

**(١) مفاهيم الاداء:**

الاداء : هو عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطوير أنشطة الموظفين ومخرجاتهم المتوقعة مع اهداف المنظمة<sup>(١٣)</sup>.

الاداء: هو سلوك يحدث نتيجة، بمعنى ما يفعلة الفرد استجابة لمهمة معينة<sup>(١٤)</sup>.

الاداء: هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها<sup>(١٥)</sup>.

هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(١٦)</sup>.



الاداء هو القواعد المستخدمة من قبل الأشخاص لتنسيق جهودهم للحصول على مطالبهم أو على قيمة<sup>(١٧)</sup>

الاداء هو قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، لحصولها على الموارد المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع<sup>(١٨)</sup>.

الاداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>(١٩)</sup>

الاداء هو انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية<sup>(٢٠)</sup>.

الاداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة والدولة<sup>(٢١)</sup>

الاداء : هو مجموعة من العوامل التي يمكن ان تحدد الإنتاجية، التنمية للعاملين، والناتج المالية والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي<sup>(٢٢)</sup>.

الاداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الاقتصادية مواردها وطريقة تفاعلها مع بيئتها<sup>(٢٣)</sup>

الاداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعنى النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة<sup>(٢٤)</sup>

الاداء هو النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الشركة والتي يتوقع منها أن تقابل الاهداف المخططة والموضوعية<sup>(٢٥)</sup>

ويمكن القول بأنه:

هو الناتج النهائي للأعمال المقدمة من البنك والذي يعكس قدرة البنك على الاستخدام الامثل للموارد المالية والمادية المتاحة والاستخدام الامثل للموارد المالية المتاحة وفقاً لرؤية ورسالة واهداف البنك.

٢) تحسين الاداء:

لقد اصبح واضحا ان الطريق الى الربحية، والبقاء اكثر من مجرد الاقتصار على الجودة، بل اصبح يعتمد على كيفية استخدام جميع موارد البنك المتاحة لتحسين جودة المخرجات، وإنتاجية العمليات، وكيف يتم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق التوظيف الامثل لجميع الموارد مادية، وبشرية، ومالية، لتحقيق اهداف البنك وزيادة مستوى الاداء الكلي للبنك، نظراً لوجود بيئة داخلية وخارجية متغيرة، وإرتفاع

المنافسة بين المؤسسات للحصول على حصة سوقية، لمواكبة التغيرات والبقاء والاستمرار.

### ٣) متطلبات تحسين الاداء: (٢٦)

- الجودة.
- الانتاجية.
- التكنولوجيا.
- التكلفة.

ان عملية توفر جميع متطلبات تحسين الاداء، امر ضروري ومهم لبقاء واستمرار البنك، من جودة، وإنتاجية، وتوفير التكنولوجيا الحديثة، والتحكم في التكلفة وتخفيضها، لأن توقعات واحتياجات أصحاب المصالح في البنك ضرورية للوصول الى ادارة التحسين الشامل لأداء البنك.

### ٤) خطوات تحسين الاداء: (٢٧)

- الأهتمام بعملية التحسين .
- الاستثمار المتزايد من المالكين.
- الأهتمام المتزايد من الادارة.
- تحسين العمليات.
- زيادة رضاء العاملين.
- زيادة الثقة بين اطراف التعامل.
- زيادة التعاون بين العملاء والعاملين.
- تقديم منتجات وخدمات أفضل.
- زيادة ولاء العملاء تودي الى زيادة معدلات النمو والأرباح.
- زيادة العائد على حقوق الملكية.

**٥) مراحل تحسين الأداء:****أ. تحليل الأداء: (٢٨)**

يتم تحليل الأداء بإختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، لتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل المتعلقة بأداء العمل والمنافسة مع البنوك المشابهة للحفاظ على حصتها السوقية.

**ب. معالجة الانحرافات:**

يتم تحليل اسباب الانحراف او الفجوة بين الاداء المرغوب والمخطط والاداء الفعلى، وفي العادة ما يصعب معالجة مشاكل الاداء لأن الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأعراض الخارجية فقط، وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، بذلك فان تحليل المسببات الاساسية تعتبر مهمة بين الفجوة في الاداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداء.

**ج. اختيار وسيلة المعالجة:**

ان التدخل في الاختيار تعتبر طريقة منتظمة وشاملة لفهم مشاكل الأداء ومسبباته، وما الطرق الملائمة لتصحيح الانحراف، وعادة ما تكون الاستجابة لمجموعة من الاجراءات الملائمة للشركة ووضعها المالي والتكلفة المتوقعة، اعتماداً على الفائدة المتوقعة، ويتم تقييم المؤسسة ونجاحها من خلال تقليل الفجوة في الاداء، التي تعبر عن تحسين اداء البنك أو المؤسسة، وبذلك يجب أن تكون أي استراتيجيات لتحسين وتطوير الاداء، أخذة بعين الاعتبار تغير أهداف المؤسسة قبل تطبيق أي استراتيجيات تكون مضمونة التطبيق في كل المستويات.

**د. التطبيق:**

بعد اختيار الطريقة الملائمة، يتم وضعها حيز التنفيذ، ويتم تصميم نظاما للمتابعة، يتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير العوامل المباشرة وغير مباشرة. لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**هـ. مراقبة وتقييم الاداء:**

يجب ان تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الاداء، وكذلك وجود وتوفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة لتلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الاداء، يجب المقارنة وبشكل

مستمر بين الأداء، الفعلي والأداء المرغوب، وبذلك يكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها.

### ٦ إدارة التحسين:

إن الفرص المتاحة للمنظمة الهجومية تعتمد على تقديم المنتجات والخدمات الى عملائها التي لها قيمة عالية، وجودة متميزة، وأقل تكلفة من المنظمات المنافسة الأخرى، بالمقابل عليها الالتزام تجاه كل اصحاب المصالح مما يساعد المنظمة على وجودها وبقائها مثل، المساهمين، الادارة، العاملين، الموردين، والمجتمع ككل، وتحقيق التوازن بين رغبات كل الاطراف. من خلال مزج منهجيات التحسين المختلفة، الذي يكون هرم إدارة التحسين الشامل و يحتوي على خمس مراحل:

١-مرحلة التوجية: (٢٩)

تستخدم هذه المرحلة في العادة لتحديد اتجاة عملية التحسين وتتكون من المكونات التالية:

#### أ. قيادة الاداء العليا:

يجب أن تهتم وتدعم الادارة العليا عملية التحسين لكافة مستويات الاداء ، وان تؤسس لبناء مجموعة من الخبراء والكفاءات البشرية من خلال التدريب والتعليم والأستقطاب للموارد البشرية المدربة وذات الخبرة للمساهمة والمشاركة في تصميم عملية التحسين ، لإن بداية أى عملية تحسين هي مسئولية الإدارة العليا.

#### ب. خطط العمل:

يحتاج كل اعضاء المنظمة ان يفهموا سبب قيامها، والقواعد السلوكية، والى أين تسير المنظمة، وان تتاح معلومات هذا الاتجاة الى كل من له مصلحة، وتحديد اتجاة العمل، وما هي المنتجات والخدمات المقدمة وماهى الاسواق التي سوف تخدمها.

#### ج. التغيرات البيئية:

إن الشئ الوحيد الذي تتحكم فيه الادارة هو البيئة الداخلية ويعنى ذلك اذا أردنا إحداث تحسين فيجب أن نغير البيئة الداخلية للمنظمة، اعتمادا على مجموعة من بيانات الرؤية، التي تحدد شكل البيئة الداخلية في المستقبل. وأنماط السلوك المرغوب، لكل عنصر مؤثر من عناصر التدخل لإحداث التحسين.

### د. التركيز على العميل الخارجي:

تنشأ المنظمات من أجل خدمة العملاء، وأن نجاح أى منظمة يتمثل فى الفهم العميق، والعلاقة القوية والقريبة مع عملائهم أو مستهلكيهم الخارجين، ويجب ان يركز التخطيط على تحسين هذه العلاقة، لأشباع حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

### هـ. إدارة الجودة:

إن تكوين نظام لإدارة الجودة يودى الى تفعيل مراحل العمل الجيد، ويعتبر ضرورة حتمية قبل الدخول فى مرحلة تنفيذ وتطبيق التحسين، ويتضمن نظام إدارة الجودة كل ما له تأثير فى الجودة وتأكيد السلامة للعاملين والعملاء معاً.

### ٢- المفاهيم الأساسية:

تستخدم هذه المرحلة فى عملية تكامل المفاهيم الاساسية فى داخل المنظمة.

### ٣- المخرجات:

إن تحسين الاداء الشامل للمنظمة له علاقة وإرتباط للعمليات لمنظمة والمخرجات التى يتسلمها العملاء.

### ٣) مفهوم الاداء المؤسسى وقياس جودة الاداء:

#### معيار الاداء:

هو الوسيلة التى تجعل المنظمة تعمل من خلال مساعدة الافراد، للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الافعال، وعندما تشجع احدى الشركات موظفيها على فعل كل شئ على نحو سليم سيعملون على الافعال السليمة. (٣٠)

عرفه كروسبى 2006 "الاداء بأنه إنجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعنى الكفاءة تنظيم النتائج بأستخدام أقل الموارد، اما الفعالية فتتعلق بإنجاز الاهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الاداء وتقييمه".

إن الاداء المؤسسى يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التى تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الاخرى، والتى تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسى على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

**مفهوم جودة الاداء:**

إن تحديد الاهداف وجودة الاداء ويتم ذلك باختيار أهدافا للتركيز عليها، لتطوير وتحسين ادائها، وتلك الاهداف من اهداف المؤسسة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الاداء تعطى افضل نتائجها، عندما تكون مدعومة من الجيهاة العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة الادارة العليا في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الاداء الفردي والمؤسسى ولايختلف من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الاهداف، ففي الاداء الفردي نركز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها، والاداء المؤسسى تقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الأستراتيجى.

**خطوات تحسين الاداء:**

- ١- تحليل الاداء
- ٢- البحث عن جذور المسببات
- ٣- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة
- ٤- التطبيق
- ٥- مراقبة وتقييم الاداء
- ٦- الأداء الاستراتيجى

**التخطيط الاستراتيجى وأثره على اداء البنك:**

إن أهمية التخطيط الاستراتيجى فى تركيزه على الربط الفعال بين البنك والبيئة المحيطة، بشكل يضمن نجاح البنك فى تحقيق رسالته، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام البنك بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغير الحادث والمحتمل فى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية.<sup>(٢١)</sup>

ان تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للبنك لتكون الأساس والمنطق فى توجيه عملياته ووظائفه الادارية، برفع مستوى الوعى بالتغيرات الحادثة فى البيئة الخارجية، التى تعمل على الأخذ فى الحسابات رسالة البنك وقدراته الخاصة والفرص المتاحة أمامه، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسى بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الافقى بين مختلف الوظائف التى يؤديها البنك، وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى البنك يعمل على تحسين الاداء حسب النقاط التالية:

- ابتكار إطار عمل يحدد توجه البنك نحو المستقبل الذي ينشده البنك .
  - تقديم إطار عمل يحدد من خلاله البنك الميزة التنافسية .
  - زيادة رؤية المشاركين في التخطيط .
- إدارة ومستويات وعناصر وابعاد ومميزات والعلاقة بين إدارة الأداء والتخطيط  
الاستراتيجي:

### إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي<sup>(٣٢)</sup>

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها يعتبر أساس النجاح والنمو، حيث أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة تختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة لأن مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص، وتعمل الإدارة داخل أي منظمة باستمرار لدراسة الموقف الديناميكي يتفاعل بحركة ضمن مواقف معقدة، فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار وظروف مختلفة بعضها يساعد المصارف ويدفعها إلى الإمام (فرصة) والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها.

### تحديد الإستراتيجية العامة للمصارف (رؤية الإدارة العليا)

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المصرف في ضوء دورة حياة المصرف ، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كان المصرف جديد وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنه سيركز على مجالات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمصارف ، أما إذا كانت المصارف في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس مجالات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على

تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى .

### العلاقة بين إدارة الاداء والتخطيط الاستراتيجي<sup>(٣٣)</sup>

لايضمن الوجود الرئيسي لخطة استراتيجية ان هذه الخطط الاستراتيجية، سوف يتم استخدامها بفاعلية كجزء من نظام ادارة الاداء، حيث ان بعض المنظمات تقضى الاف الساعات في عمل خطط استراتيجية قد لاتؤدي الى افعال ملموسة، وبهذا يجب الربط بين الخطة الاستراتيجية والاداء الفردي.<sup>(٣٤)</sup>

كما يودي التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، لان التخطيط يحدد مايجب ان يعمل وماتم عمله فعليا وتوكده ذلك عملية المتابعة والرقابة من خلال ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية ، وان رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الانتاج من خلال الأستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة للمصارف التجارية.



## ثالثاً نموذج مقترح لتحسين الأداء في البنوك التجارية العامة الليبية في إطار التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الأولى عدم الأثرة العليا	المرحلة الثانية تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي	المرحلة الثالثة تعزيز التخطيط الاستراتيجي	المرحلة الرابعة تعزيز التخطيط الاستراتيجي	المرحلة الخامسة تعزيز النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة الإدارة العليا بالبنية التخطيط الاستراتيجية</li> <li>- تطوير هيكل التنظيم</li> <li>- تجميع الموارد البشرية</li> <li>- تخصيص الموارد المالية</li> <li>- تصفية الفرص الاستثمارية</li> <li>- زيادة نسبة الربحية</li> <li>- انخفاض معدل الفشل والتسرب</li> <li>- زيادة نسبة صافي الربح في عدة الفروع</li> <li>- انخفاض معدل دوران العمل</li> <li>- تحسين الأداء التشغيلي</li> <li>- زيادة معدل الربحية التشغيلية</li> <li>- تحسين الأداء التشغيلي والإداري</li> <li>- التركيز في الشبكات المصرفية الجديدة</li> <li>- ارتفاع نسبة كفاءة العملاء والتكثيف</li> <li>- تحسين التكيف والابتكار لدى الفروع</li> <li>- التمسك في اتخاذ القرارات</li> <li>- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين</li> <li>- تحسين السمعة وتحسين جودة الخدمة</li> <li>- ضمان التنوع</li> <li>- وزيادة في نسبة الأرباح والتدفق نسبة الخصر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نظم مراقبة وتقييم واضح ومطروبة</li> <li>- إعداد وتقييم القدرات الاستراتيجية</li> <li>- تحليل وضع الإدارة بالأهداف</li> <li>- توفير المناخ المناسب للتطوير المستمر</li> <li>- تطوير وحدات الرقابة الداخلية</li> <li>- توفير أدوات العمل على الأداء</li> <li>- تخصيص هيكل تنظيمي مرئي</li> <li>- منظم عمل الاتصالات والمعلومات</li> <li>- عدم الأثرة العليا للعمليات التخطيطية</li> <li>- منسجبة الرقابة الداخلية</li> <li>- معالجة التقييم لمعالجة الثغرات</li> <li>- توفير القدرات المطلوبة</li> <li>- مراجعة نتائج عمل فروع</li> <li>- الالتزام بأداء ومقرضات العملاء</li> <li>- تخصيص الامتيازات المناسبة</li> <li>- تحسين الأداء</li> <li>- تحقيق التوافق بين أهداف البنك وأهداف العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مرحلة التنفيذ</li> <li>- تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية</li> <li>- توفير الأداء المخصص في رسم الخطط الاستراتيجية بالبنك</li> <li>- التزام العاملين بالتنفيذ للخطط الاستراتيجية</li> <li>- إعطاء الأولوية</li> <li>- إعطاء الأولوية البشرية</li> <li>- توفير بيئة عمل مناسبة</li> <li>- تحسين العلاقات داخل العمل</li> <li>- زيادة كفاءة الأفراد</li> <li>- توفير فرص مناسبة للتطوير الوظيفي</li> <li>- تطوير فرق العمل لتنفيذ الخطط</li> <li>- التزام بملف العمل لتنفيذ الشقة المطلوبة والمنطق لها</li> <li>- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات</li> <li>- المشاركة في اتخاذ القرارات</li> <li>- هاتية تلكا والقرارات المروية</li> <li>- ضمان جودة التنفيذ للخطط الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أهداف واضحة</li> <li>- توفير رؤية واضحة</li> <li>- ربط الأهداف مع رؤية ورؤية البنك</li> <li>- تحديد الأهداف القليلة والخاصة</li> <li>- التعرف على التطوير النسي</li> <li>- وضع</li> <li>- تحديد البنية العنصرية والاجتماعية</li> <li>- والأقسام والقطاعات</li> <li>- تحديد الفرص والتهديدات</li> <li>- تحديد نقاط القوة والضعف</li> <li>- تحديد الموارد البشرية والمالية والإدارية</li> <li>- تطوير رؤية ورؤية البنك</li> <li>- تحديد الجودة</li> <li>- تحسين خدمة استراتيجية</li> <li>- وضع</li> <li>- وضع خطة تتواءم مع السمات الداخلية والخارجية</li> <li>- اختيار الاستراتيجية المناسبة</li> <li>- متابعة العاملين في أداء الخطط</li> <li>- تطوير السياسات والإجراءات</li> <li>- وضع خطة ميسرة لمواجهة التغيرات</li> </ul>	

### النتائج:

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها
- 2- أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل
- 3- إن التوجه الاستراتيجي والمتمثل في وجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، والأهداف الاستراتيجية التي تكون محددة وقابلة للقياس، له أثر على مستوى أداء البنوك التجارية العامة الليبية.

- ٤- وجود علاقة موجبة وذات تأثير معنوي بين وجود خطة إستراتيجية لكل بنك من البنوك المبحوثة، والتحسين في مستوى أدائها.
- ٥- عند وجود خطط إستراتيجية للبنوك المبحوثة، وتنفيذها والأشراف عليها من قبل الإدارة العليا يكون الأثر إيجابى على تحسين وزيادة مستوى الأداء.
- ٦- إن نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية ناتج عن عملية متابعة وتقييم الخطط الموضوعية، لى تساهم فى زيادة معدلات و تحسين مستوى الأداء نظرا لوجود علاقة موجبة بين عملية التقييم وزيادة معدلات الأداء المصرفى.
- ٧- هناك تأثير وعلاقة ارتباط طردى ومعنوى بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى، وكفاءة رأس المال للبنوك التجارية العامة الليبية، كلما كان حجم رأس المال مرتفع يساهم فى وجود خطط استراتيجية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.
- ٨- وجود علاقة وتأثير معنوى بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى ودرجة سيولة البنوك المبحوثة.
- ٩- إن البنوك التى تمارس التخطيط الاستراتيجى تحتفظ بمحفظة جيدة لأستثمارتها، حيث يؤثر التخطيط الاستراتيجى على تكوين أصول ذات جودة عالية.
- ١٠- وجود علاقة وتأثير معنوى بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى ودرجة ربحية البنوك المبحوثة.

#### التوصيات:

- ١- انشاء إدارة متخصصة فى عمليات التخطيط الاستراتيجى فى البنوك التجارية الليبية، حتى يتم التعامل مع التخطيط الاستراتيجى بصورة اكثر جدية من حيث المفهوم والأهمية.
- ٢- اهتمام الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التخطيط الاستراتيجى، وبخلاف عناصره وابعاده للمساهمة فى عملية توسيع مشارك العاملين للمساعدة فى اتخاذ القرارات ووضع الأهداف طويلة المدى.
- ٣- إضفاء طابع التحليل الاستراتيجى لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، من خلال فتح قنوات إتصال فعالة سواء داخل البنوك او خارجها.
- ٤- التوسع فى دراسة عناصر التحليل الاستراتيجى ميدانيا، ومحاولة استخدام وسائل حديثة لجمع البيانات الكمية، واعادة النظر فى الأساليب الإدارية التقليدية، لمساعدة البنوك على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية نظرا للظروف والمستجدات التى تشهدها المنطقة.

- ٥- إشراك جميع المستويات الإدارية المختلفة بسبلات التحليل الاستراتيجي، والأخذ ببعض المقترحات المقدمة.
- ٦- تحديد رؤية ورسالة وأهداف للبنوك التجارية تكون واضحة ومكتوبة وكذلك قابلة للتنفيذ والقياس، لكي يتمكن من تنفيذها ومراقبتها والاستفادة من التغذية العكسية، والاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة، وحاوله الحد من نقاط الضعف والتهديدات.
- ٧- التركيز على كفاءة رأس المال وجودة الأصول من خلال تكوين ومراقبة المحافظ الاستثمارية للبنوك التجارية العامة، لتحقيق مستوى مرتفع من الربحية وتحسين مستوى الأداء الكلي للبنوك.
- ٨- العمل على تحسين الموقع التنافسي للبنوك التجارية، لزيادة نمو الإيرادات والودائع والقروض وأجمالى الموجودات، من خلال التحسن فى صافى الأرباح، والاحتياجات وتقديم خدمات متميزة واستقطاب عملاء جدد للتعامل مع البنوك.
- ٩- اختيار المدراء العامون ومساعدتهم ومديري الإدارات ومدراء الفروع ومساعدتهم، على أساس الخبرة العملية ولمستوى التعليمى وبعض المؤشرات الأخرى، لكي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمى لكل مراحلها من تخطيط وتطبيق وتحليل ومتابعة وتقييم الخطط التى تم تحديدها لتحسين والرفع من مستوى الأداء الكلي للبنوك التجارية العامة.
- ١٠- تطوير الهياكل التنظيمية بالبنوك التجارية العامة، حتى تتوافق مع الخطط الاستراتيجية التى تعمل البنوك على تحديده وتنفيذها، من خلال إيجاد البيئة والمناخ التنظيمى المناسب لتحقيق رؤية ورسالة والأهداف المتوقع تحقيقها لتحقيق الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين مما يودى الى التحسن المستمر فى مستويات الأداء.
- ١١- التركيز على المتغيرات التقنية ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، لما لها من أثر عند عمليات التخطيط الاستراتيجي لرسم السياسات والأجراءات والخدمات المتوقع تقديمها، من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية الى سياسات واضحة ومكتوبة، تكون قابلة للتنفيذ على جميع المستويات الإدارية وتحديد الأسس والأنشطة اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- ١٢- الاهتمام ببرامج التدريب الداخلى والخارجى لجميع الموظفين، وعلى جميع المستويات الإدارية لتوفير كوادر بشرية قادرة على التخطيط الطويل الأجل، ولها القدرة على التحليل البيئى الداخلى والخارجى، للاستفادة من نقاط القوة والفرص

المتاحة والحد والتحوط أو التخفيف من نقاط الضعف والتهديدات حتى تتمكن البنوك من الحصول على حصة سوقية في القطاع المصرفي المحلي والأقليمي لزيادة وتحسين مستويات الأداء للبنوك التجارية العامة الليبية.

## المراجع:

- (١) أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٨٥، ٢٠٠٢.
- (٢) أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٣.
- (٣) نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٨.
- (٤) مرفق محمد الضمور، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى القطاع العام"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط ١، ٢٠١١.
- (٥) خالد محمد بن حمدان، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٦) مجيد الكرخى، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٧) محمد عزت عبد الجواد، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط ١ الأولى، ٢٠٠٣.
- (٨) زيد بشير عبوي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (٩) صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١١٦.
- (١٠) عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٤٣ - ٤٤.
- (١١) وفاء شكرى النسوقى، ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالاداء المالى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.
- (١٢) محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٧ - ٨.
- (١٣) سامح عبد المطلب علمر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان الأردن، ٢٠١١، ص ٢٢.
- (١٤) عبد الحكم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الاداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتقدير، مصر الجديدة، القاهرة، صمر، ٢٠١٢، ص ١٩.
- 15) Peterson , w , and Gijsbers , G , ana Wilks, M, An organization performance, for Agricultural Research organizations, U.s.A.2003 ,p67.
- (١٦) عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الاداء المؤسسى للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٢٩.
- 17) Jones , G,R,organization Theory, Design, and change, nawjersey, pearson Education, U.S.A, 2004 , P, 2.

- (١٨) وصفي عبد الكريم الكسامية، الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٧٧.
- (١٩) عائدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية، المنحصر للقرن الحادي والعشرون، مكتبي الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ١١.
- (٢٠) شادي عايشي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ٧٩.
- (٢١) محمد العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمش، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣، ص ١٠٣.
- (٢٢) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١١٩.
- (٢٣) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٢١.
- (٢٤) فهد عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية تأليف العربية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٢، ص ١٣٤.
- 25) David F, R , strategic Management , concepts ana cases , Ed , prentice , Hall , Inc , USA , 200 , p451.
- (٢٦) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مرجع سابق ذكره، ص ١٢.
- (٢٧) شادي عطا محمد عايشي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٦٧.
- (٢٨) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.
- (٢٩) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧ - ٦٩.
- (٣٠) عادل منصور سليمان، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ١٩.
- (٣١) سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.
- (٣٢) أحمد سمير الغرب، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي التحديات والمنهجيات، بدون دار النشر، ٢٠١٠، ص ٢٥.
- (٣٣) د. سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ٨١.