

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

## الموضوع

دور التفكير الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

ENICAB - BISKRA -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

جوادي سامية

إعداد الطالبة:

مزوز هاجر

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	برني لطيفة	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جوادي سامية	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوريش نصر الدين	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2019-2020





## الموضوع

دور التفكير الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

ENICAB - BISKRA -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

جودي سامية

إعداد الطالبة:

مزوز هاجر

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	برني لطيفة	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جودي سامية	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوريش نصر الدين	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

﴿وَإِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

صدق الله العظيم

( سورة إبراهيم الآية 7 )

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فمتعنا اللهم بالنظر إلى وجهك الكريم، فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع على هذا النحو، فهو -عز وجل- أحق بالشكر والثناء وأولى بهما وأصلي وأسلم على

أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الهادي الأمين

وبعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة

على قبولها الإشراف على هذا البحث، وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات قيمة على مستوى المنهجية

أو على مستوى المضمون العلمي.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من شجعني بالكلمة الطيبة والابتسامه وبالذعاء.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلا.

وما توفيقي إلا من الله تعالى.

الطالبة: مزوز هاجر

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي، إلى

من دفعاني دوما

إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة : أمي الحبيبة وأبي الغالي.

إلى كل العائلة وإخوتي الأعزاء كل واحد باسمه.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء بقسم الماستر تسيير و تخصص الإدارة الإستراتيجية.

إلى جميع أساتذتي ومعلمي من الابتدائي إلى الجامعي، وإلى جميع

الأساتذة بالكلية.

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح.

أهدي هذا العمل المتواضع.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع مهم بل شديد الأهمية وحديث في إدارة المنظمات والذي يشير إلى ضرورة توفر القدرات والمهارات لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، تنطوي الدراسة تحت الإشكالية المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي: ما هو دور التفكير الإستراتيجى فى تحسين أداء المنظمات؟ حيث تم التطرق إلى ماهية كل من التفكير الإستراتيجى وأداء المنظمات من خلال مناظير فكرية علمية ورؤى مستقبلية تعتبر التفكير الإستراتيجى داعم أساسى لتحسين أداء المنظمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية والاعتماد على الأساليب الإحصائية فى تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائى (SPSS) ، وخرجت الدراسة بجملة من الإستنتاجات الفكرية و تطبيقية شخصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة فى بيئة الأعمال ، أهمهما التأكيد على أهمية تعزيز التفكير الإستراتيجى لما له من دور فعال فى تحسين أداء المنظمة المبحوثة لتحقيق التميز والإنفراد بعد البقاء والاستمرار.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الإستراتيجى، الرؤية المستقبلية، أداء المنظمات، مؤسسة صناعة الكوابل.

## **Study summary**

This study aims To highlight an important topic But very important And a talk in the management of organizations Which indicates the necessity of providing capabilities and skills To exercise strategic management tasks Taking into consideration the past, present and future, The problematic study involves the following fundamental question: What is the role of strategic thinking in improving the performance of organizations? As it touched on the nature of both strategic thinking and the performance of organizations Through scientific intellectual perspectives And future visions are strategic thinking a main supporter To improve the performance of organizations, The study relied on Descriptive analytical method Besides style Field study Using the questionnaire as a key tool To collect basic data And rely on statistical methods in its analysis Through the statistical program (SPSS) , The study came out a set of conclusions Intellectual and applied Really diagnosed The reality of the variables discussed in a business environment The most important of them is stress The importance of strengthening strategic thinking Because of its effective role in improving the performance of the organization To achieve Singularity and individuality after staying and continuing .

**Key words :** Strategic thinking , Future vision, Performance of organizations, Cable Industry Corporation.



## قائمة الجداول.

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تطور الفكر الإستراتيجي.	01
20	خصائص التفكير الإستراتيجي.	02
51	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.	03
53-52	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه.	04
55-54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	05
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعينة الدراسة عن عبارات التفكير الإستراتيجي.	06
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعينة الدراسة عن عبارات الأداء الإستراتيجي.	07
61	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	08
62	نتائج اختبار معامل التضخم والتباين المسموح.	09
63	نتائج اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية.	10
63	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	11
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل.	12
65	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرؤية المستقبلية في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.	13
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تفكير الإبداعي في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.	14
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تفكير النظامي في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.	15

## قائمة الأشكال والرسوم البيانية

قائمة الأشكال والرسوم البيانية		
رقم الصفحة	عنوان	رقم الشكل
و	النموذج النظري للبحث.	01
7	تطور ظهور أبحاث الفكر الإستراتيجي.	02
9	مفهوم التفكير الإستراتيجي.	03
12	نموذج Liedtka للتفكير الإستراتيجي.	04
13	نموذج Wensley & Grundy للتفكير الإستراتيجي.	05
14	نموذج O'Shannassy للتفكير الإستراتيجي.	06
15	نموذج Bonn للتفكير الإستراتيجي.	07
38	هيكل بطاقة الأداء المتوازن.	08
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	09
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	10
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	11
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	12

## مقدمة

يمر العالم في هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المنظمات سواء الحكومية منها أو الخاصة، الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، لذا غدا اهتمامها وعلى اختلاف أحجامها وأنواعها محلياً وعالمياً بالإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي أكثر وضوحاً.

وفي ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وآخذة في الانهيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة، وأصبح الأمر يقتضى توفير رؤية واضحة الشكل لما سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات، ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، مما يتطلب الأخذ في الاعتبار المبدأ القائل " أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الإستراتيجي " .

## إشكالية الدراسة

أوضحت أدبيات الفكر الإداري الخلفيات النظرية للتفكير الإستراتيجي حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال، وعن كيفية تحديد الخيارات والبدائل المتاحة اعتماداً على تحليل البيئة الداخلية وما تفرزه من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية وما تحدده من فرص وتهديدات، ثم بناء الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وبتالي تقييم وتحسين أدائها.

وبحكم التغيرات المختلفة والمتسارعة في عالم اليوم فإن منظمات الأعمال قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التفكير البسيط أما الإستراتيجية المعقدة فأصبحت بحاجة إلى تفكير معقد وهو التفكير الإستراتيجي، باعتباره يعد أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة أداء المنظمات وبكونه يمثل أداة لصناعة المستقبل لأن صناعة المستقبل هي صناعة بشرية لازمة وحتمية، إذ يقال في هذا الصدد: "أن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه"، من هنا تبرز مشكلة الدراسة بين هذين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمات) والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

### - ما هو دور التفكير الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتفكير الإستراتيجي؟

- ما هي أهم مراحل نشأة وتطور التفكير الإستراتيجي؟

- ما هي عناصر ونماذج التفكير الإستراتيجي؟

◀ **الدراسات السابقة:** يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع

### الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي

• دراسة عباس مزعل السهلاني وسلوى عقيل مدلول (2018): تأثير التفكير الإستراتيجي في الإنتماء المنظمي، مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 04، العراق.

سلطت هذه الدراسة الضوء على معرفة تأثير التفكير الإستراتيجي في تعزيز الإنتماء المنظمي وهي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، وتكمن أهمية وأهداف الدراسة في محاولة إيجاد حلول للمشاكل التي تحدث في الواقع الحكومي والمساهمة في بناء تراكمي للمعرفة في المجال العلمي والبحثي، ولتحقيق غايات هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما اعتمدت على العديد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

- تعد أبعاد التفكير الإستراتيجي الخيار الصحيح الذي تنتهجه المنظمة للخروج من المشاكل والأزمات التي تواجهها في عملها فمن خلال التصور المنظمي الذي يعطي شمولية للتفكير ويضع الافتراضات الصحيحة في الوقت المناسب لانتهاز الفرص الذكية المتاحة للمنظمة لأجل تحقيق الغايات الإستراتيجية.

● دراسة نبال شفيق العشي(2013): أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية

العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة فلسطين. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وتوصيات أهمها:

- تتوافر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.  
- تعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الإستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال زيادة الوعي حول أهمية تبني منهج التفكير الإستراتيجي.

● دراسة صبرينة ترغيني(2015): دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة لجمع

صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة.

جاءت الدراسة تحت عنوان دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، وقد تجلّى هدفها في تحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لجمع صيدال ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج

الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وباستخدام عدة أساليب إحصائية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات أهمها:

- يساهم التفكير الإستراتيجي بمختلف أبعاده في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة صيدال.
- ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات، كما يجب ممارسته بشكل خاص في مؤسسات صناعة الدواء نظرا لفوائده وإيجابياته والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

### الدراسات المتعلقة بالأداء

- محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على

قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه، مدرسة العلوم الإدارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخرطوم.

تهدف هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، ولتحقيق غايات هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على مجتمع الدراسة الذي يشمل طبقة الإدارة العليا وعينة عشوائية من الإدارة الوسطى ونسبة من أفراد الادارة التشغيلية في شركات الاتصالات السودان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والاقتراحات أهمها:

- الإسراع إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات محل البحث لأنه أصبح يمثل ضرورة ملحة لها، ويتالي ينعكس تأثيره إيجابيا على أدائها.
- أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية لها أثر إيجابا على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

- لطرش وليد (2018): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة

الهاتف النقال في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

تهدف الدراسة إلى عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي بشكل إستراتيجي متعدد الأبعاد، ينطلق من إستيعاب النموذج لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي في ضل التحديات التي تملئها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أصبحت من سمات العصر، كما تهدف الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس وتقييم أداء قطاع خدمة

الهاتف النقال في الجزائر من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن هنا توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج التي جاء تفصيلها كالآتي:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً أساسياً في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه الخارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ.

• علي الظلاعين (2017): أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة "تصدرها كلية السياحة والفنادق"، جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد 1/2، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (248) موظفاً، وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز إستراتيجيات التوجه الإستراتيجي لما لها من أثر في تحسين الأداء الإستراتيجي.

### ◀ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لا شك بأن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة الثرية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبعد طرح أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع يمكن عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

✍ ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن ذلك في الدراسات السابقة حيث تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية مختصة في صناعية الكوابل.

✍ ركزت دراستنا على معرفة دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.

✍ محاولة التعرف على واقع تطبيق العملي للتفكير الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.

دراستنا أبرزت أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي على أداء المنظمات من خلال الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن.

### ← فرضيات الدراسة

ومن أجل معرفة دور التفكير الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات قمنا ببناء نموذج يسمح بإبراز كيفية ارتباط

متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وفقا للفرضيات التالية:

مع الإشارة بأن الفرضيات الرئيسة للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

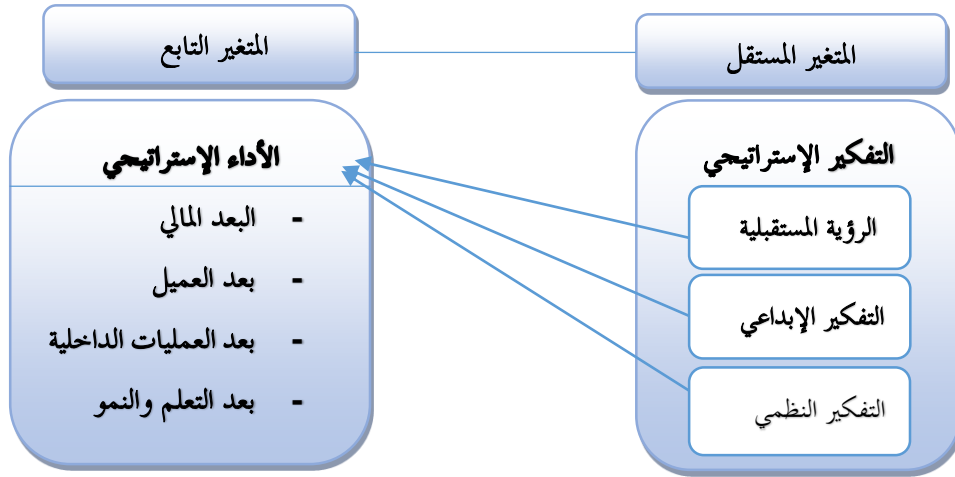
**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل

-بسكرة-؟

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل -بسكرة-.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل -بسكرة-.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير التنظيمي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل -بسكرة-.

### الشكل(01): النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة وباعتماد على نموذج (Boon) فيما يخص التفكير الإستراتيجي ونموذج

( Nortan & kapalan ) فيما يخص الأداء الإستراتيجي.



### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- تحقيق فهم واقعي وفلسفي لكل من التفكير الإستراتيجي والأداء.
- التحقق من المصادقية العملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها اعتمادا على مشكلة الدراسة.
- محاولة تقديم جملة من الإستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى الإداريين بصفة عامة ومدراء بصفة خاصة مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية تبني آلية من آليات الإدارة الإستراتيجية ألا وهي التفكير الإستراتيجي.
- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة الكوابل -بسكرة- بالتفكير الإستراتيجي وإلى أي مدى يساهم هذا الإهتمام في تحسين أدائها.
- تحديد دور التفكير الإستراتيجي في إستشراف المستقبل وحاجة المؤسسة إليه حاضرا أو مستقبلا.

### مبررات اختيار الموضوع

تكمن مبررات إختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لماله من أبعاد استراتيجية على المدى الطويل، والنتائج البارزة التي حققت من خلاله.
- ارتباط الموضوع بالتخصص، وقلة الأبحاث التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين التفكير الإستراتيجي وأداء المنظمات.
- موضوع يتميز بطابع الحداثة "موضوع الساعة"، حيث يحظى باهتمام متزايد من طرف الكثير من الباحثين والمؤسسات التي تطلب البحث عن مختلف الفرص التي يمكن الاعتماد عليها لكسب الريادة وتحقيق الربح الاقتصادي.

### منهج الدراسة:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، والذي يسمح بدراسة وتحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي و أداء المنظمات على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوعين من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة محاولة الإجابة على الفرضيات الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما اعتمدنا على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

### خطة الدراسة

من أجل الإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

**الفصل الاول:** خصص للجانب النظري للدراسة والذي قسم الى مبحثين، حيث يتناول المبحث الاول ماهية التفكير الإستراتيجي بالتطرق الى النشأة والتطور التاريخي للتفكير الإستراتيجي، وأهميته، عناصره وكذا خصائصه، والمعوقات التي تواجهه، اما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية أداء المنظمات بالإضافة إلى مظاهر الأداء الإستراتيجي، خصائصه ومميزاته وسلطانا الضوء على تصنيفاته ومؤشراته.

**الفصل الثاني:** دراسة تطبيقية بمؤسسة الكوابل -بسكرة- حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الاول الى لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح اداة البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وسنقوم بدراسة خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، وسنتطرق الى تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

**تمهيد**

في خضم التغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الأساليب التقليدية للتفكير الإداري غير ملائم بما فيه الكفاية لمواجهة التحديات التي تدور حول عصرة المستقبل، كما أصبح الأمر يقتضي وجوب توفر رؤي واضحة للسيناريوهات التي سيكون عليها المستقبل، وبالتالي تكمن الأهمية في ضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي للمساعدة في مواجهة عقبات المستقبل من خلال وضع استراتيجيات فاعلة ومؤثرة تعمل على تحسين أداء المنظمات على المديين، مما يستدعي المسيرين ومتخذي القرار في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في الاوضاع المستقبلية.

وبتالي يعد مفهوم التفكير الإستراتيجي الأكثر حداثة ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية مما يضيفي على دراسته صعوبة مضافة، ولأنه في الأساس من المواضيع المرتبطة بالقدرات العقلية والذهنية ذات المستوى العالي وهو ما يجعله مركز اهتمام الكثير من الباحثين (الخلف، كافي، و هبة مصطفى، 2017، صفحة 57).

## المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي.

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المظمية، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين إلى أن وجه (Henry Mintzberg) هجوماً شديداً عليه في كتابه الشهير (The Fall and Rise of Strategic Planning) بمعنى صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي وفي مقاله المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال والتي تحمل نفس عنوان الكتاب عام (1994) والتي وضحت فيها جوانب القصور في التخطيط الاستراتيجي.

ولقد تحدث (Mintzberg) عن الأسلوب البديل للتخطيط الإستراتيجي والمتمثل في التفكير الإستراتيجي (Strategic thinking) والذي كان فيما مضى مجرد فكرة لبعض الباحثين، حيث لم يأخذ في الحسبان إلا بعد فشل التخطيط الإستراتيجي في حل مشكلات المنظمات.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتفكير الإستراتيجي

#### أولاً: نشأة التفكير الإستراتيجي

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والإستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع بداية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإراصات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب محاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة (مزهودة، 2003، صفحة 112).

و لعل أهم المحطات التي مر بها ظهور وتجسيد الفكر الإستراتيجي كانت على النحو الآتي: (مراد زايد، و صبرينة

ترغبيني، 2014، الصفحات 204-214)

## 1. الإستراتيجية في العلوم العسكرية

بعيدا عن العالم الروماني واليوناني، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الإستراتيجية، حتى في المجتمعات التي كان لها عمقا وتجربة كبيرة بالفن العسكري، الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الإستراتيجي الصيني الشهير (Sun Tze) والذي وضع (bing-fa) وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهومًا أوسعًا من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب.

وتحليل هذا المفهوم يرتكز على "الطرائق"، ويوجه حديثه وتحليله إلى من سيقود جيشًا أو حملة، إن ما يتحدث عنه (Sun Tze) قبل خمسة قرون من الميلاد هو الإستراتيجية بعينها (نيوف، صفحة 11)، لقد اشتهر (Sun Tze) في الفترة (221-480 ق.م) من خلال مؤلفه "فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب"، والذي قدم فيه الإستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحا فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي (مزهودة، 2007، صفحة 04).

أما (Xénophon) كان أول كاتب عمق دراسته التاريخية من خلال التفكير النظري وبخاصة حول التكتيك، وجاء في كتابه "تحليل الفروسية" والذي ينطلق من مفاهيم إستراتيجية.

في حين يعد (Clausewitz) الأشهر من بين جميع المفكرين العسكريين حيث وضع كتابا شهيرا تحت عنوان (Vom Kriege) وهو يقابل كتاب "الأمير" عند ميكيافلي، ولقد أصبح مرجعا لمعظم المفكرين الإستراتيجيين، وقلما نجد كتابا إستراتيجيا لم يأخذ منه، وعرف الإستراتيجية على أنها "فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة" (زغدار، 2005، صفحة 08).

## 2. الإستراتيجية في علوم التسيير :

كان ظهور الإستراتيجية في علم التسيير عبر مراحل مكنتها من وضع الحدود الفاصلة بين مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير ومختلف المجالات الأخرى وذلك كما يلي: (ترغيني، 2015، الصفحات 71-78).

## 1.2 ظهور الإستراتيجية :

إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة (1951) عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي (سعد غالب، 2002، صفحة 27)، كما تعد أعمال كل (Chandler 1962, Ansoff 1965, Learned et al 1965) من أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير، فقد قام (Chandler) بدراسة أربعة مؤسسات أمريكية كبرى والهدف من دراسته، إبراز طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمي فتوصل إلى نتيجة مفادها "الاستراتيجية يجب أن تسبق عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة" (عبد الباري و ناصر محمد، 2014، صفحة 69)، كما أنه شرح مراحل عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. أما الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري بذلك التميز الذي قدمه (I. Ansoff) بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التنفيذية في مؤلفه المنشور تحت عنوان (Strategy, 1965 Corporate) (مزهودة، 2003، صفحة 01).

2.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي : أخذ الوصول الى التخطيط الإستراتيجي المرور بمرحلتين: (ترغيني، 2015، صفحة 73)

- **مرحلة التخطيط** : التخطيط ليس بالفكرة الجديدة حيث عرّفه (Henry Fayol, 1916) تحت اسم التقدير (evaluation) كواحد من بين الوظائف الإدارية للمؤسسة والذي يعني سبق المستقبل و في بداية الخمسينات حدثت تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدى إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، و كنتيجة لهذا برز مفهوم التخطيط طويل المدى (Long Rang Planning) ولغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الخمسينات خاصة إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى للانتقادات (ترغيني، صفحة 74) .

- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي** : بداية من الستينات (1960) بدأ نظام تخطيطي جديد قادر على الأخذ بعين الاعتبار التقلبات المحيطية والعمل على ضمان مسير أكثر توازنا مقارنة مع النظام السابق وقد سمي النظام الجديد بالتخطيط الإستراتيجي (داددي عدون ، 2001، صفحة 62).

3.2. مرحلة التسيير الإستراتيجي: إن الأزمة العالمية (1973-1975) التي كان سببها ارتفاع أسعار البترول أحدثت

موجة شكوك في التخطيط الإستراتيجي التي صاحبها النظرة السلبية له، وانطلاقا من بوادر الفشل في الميدان بادر (Ansoff) إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار بحوي فيها بعد التخطيط الإستراتيجي وينقذ الإستراتيجية من العقلانية المفرطة، حيث نظم (Ansoff, 1973) ندوة عالمية للتسيير الإستراتيجي (مزهودة، 2007، صفحة 4).

3. المقاربة الهيكلية: شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، حيث أن (M. Porter) أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي (1980) أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج (LCAG) ونموذجه للتحليل الهيكلية للقطاعات يظم أكثر من مرحلة للتشخيص الخارجي ويسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي (موساوي، 2014، صفحة 96)، وفي سنة (1985) أتم (Porter) تحليله من خلال إدماج ثلاث إستراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، التركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة لـ "سلسلة القيمة"، إذن ربط بين تشكيل وتشغيل الاستراتيجية (موساوي، صفحة 96).

4. نظرية الموارد والمهارات: تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، حيث يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (David Ricardo 1817, Schumpeter 1934, Say 1803) حيث يرى (Say) من خلال قانون المنافذ (Law of markets) أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، أما أعمال (David Ricardo) فهي تتمثل في نظرية الربح التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة (سملاي بحضية، و بلالي أحمد، 2004، صفحة 155).

حيث كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (Wernerfelt 1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج (Porter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث تعتبر المقاربة المبنية على الموارد (Resource-based view) المؤسسة مجموعة فريدة من (الموارد المادية وغير المادية) أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها (زقاري و قاسمي، 2011، صفحة 5).



تم إثراء هذه المقاربة فيما بعد منقبل العديد من الباحثين، وتحول الاهتمام من الموارد (Resources) تدريجياً إلى المعارف (Knowledge)، مما أدى إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (Hamel & Prahalad) لضرورة إعادة التفكير في الإستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تمييز الكفاءات المفتاحية المرتبطة بوحدات الأعمال الإستراتيجي (SBU) وهو الأمر الذي حقق نجاحاً باهر (ترغيني، 2015، صفحة 76).

5. التفكير الإستراتيجي : موضوع يتسم بالحدائثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات الحديثة والتي مازال سير الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتأطير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي: (ترغيني، 2015، صفحة 78)

-هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، بل أن البعض كان لا يرى اختلاف بينهما.

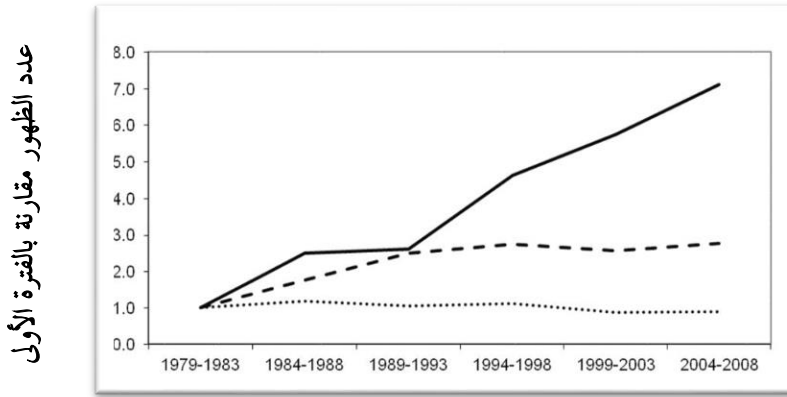
-اعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

-اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.

إن الافتراضات السابقة بقية سائدة إلى بداية الثمانينات التي شهدت صعوداً وتحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة للتفكير الإستراتيجي، وتبرزت الدراسات بأعمال كل من (Mintzberg 1994, Leidtka 1998) حيث في مقالة كتبها هذا الأخير تحت عنوان (the fall and Rise of Strategic Planning) "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال جاء مصطلح التفكير الإستراتيجي على أنه نوع خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة، وأطره (Mintzberg) بحيث أنه وضّح مختلف جوانبه وفرّق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما أكدّه قوله "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته التفكير الإستراتيجي".

وبالاعتماد على أعمال (Mintzberg) قدمت (J. Leidtka) مقالة سنة (1998) تحت عنوان "التفكير الإستراتيجي هل يمكن تعلمه" (Strategic thinking can it be Taught) وضّحت فيها مفهوم التفكير الإستراتيجي كما أنها أبرزت العناصر المشكلة له، فعلى حد تعبير (Leidtka) "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية"، ومن ثم توالت الأعمال حيث قدم كل باحث نموذجها الخاص بناءً على نموذج (leidtka).

الشكل رقم (02): تطور ظهور أبحاث الفكر الإستراتيجي (Gallimore K, p. 35)



التخطيط الإستراتيجي ..... التفكير الإستراتيجي — التسيير الإستراتيجي - - -

● ما نلاحظه من المنحنى السابق تزايد عدد الأعمال التي تقدمها الباحثون بتقدم السنوات في كل من التسيير الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وثباتها في الموضوعات التي تتناول التخطيط الإستراتيجي، لكننا نلاحظ تحول الاهتمام بموضوع التفكير الإستراتيجي الذي أصبح موضوع الأبحاث خاصة بعد سنة (1994) والمتزامنة مع مقالة (Mintzberg) بحيث اتجه الباحثون للإهتمام بموضوع التفكير الإستراتيجي نظراً لأهميته في العملية الإستراتيجية والتي أثبتتها أغلب الدراسات.

مما سبق نجد أن الفكر الإستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة كل مرحلة تعتبر امتداداً لمرحلة سابقة وكل باحث ساهم بشكل أو بآخر في عدة مراحل وكأن التفكير الإستراتيجي بناءً متماسكاً قاعدته مدرسة هارفارد للأعمال وانطلاقته بتحليل (SWOT) وسقفه نماذج جديدة للتفكير، والجدول الموالي يوضح التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.

الجدول رقم (01): تطور الفكر الإستراتيجي (موساوي، 2014، الصفحات 94-100)

العقود	الستينات	السبعينات	الثمانينات	التسعينات
المؤلفين	جامعيين هارفارد LACG	مستشارين BCG مجموعة بوسطن الاستشارية ماكنزي ADL	جامعيين porter مستشارين BCG	جامعيين مستشارين MINTZBIRG
الاسهامات	مفاهيم	أدوات	مفاهيم + أدوات	مفاهيم + أدوات
الأمثلة	تشخيص داخلي تشخيص خارجي	مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة	استراتيجيات سلسلة القيم نماذج الأنشطة التنافسية BCG2	نماذج شديدة التعقيد منافسة مرتفعة موارد، قدرات، كفاءات، أرضية استراتيجية

#### ثانياً: مفهوم التفكير الإستراتيجي

ان السياق السابق الذكر كان بمثابة التمهيد لظهور مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يقترن ظهوره الفعلي بالباحث (Mintzberg) الذي منح التفكير الإستراتيجي قيمته كمرحلة هامة في العملية الاستراتيجية، حيث ظهر مرتفقا ومتداولا مع ظاهرة المنافسة التي أدت إلى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمات وما يترتب على ذلك من تعقد القرارات الاستراتيجية، إذ مع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير اتجه المنظرون لاستخدام مصطلح "التفكير الإستراتيجي".

#### كـ تعريف التفكير الإستراتيجي

هنالك الكثير من الإسهامات الفكرية في مجال تعريف التفكير الإستراتيجي والذي سوف نتناولها فيما يلي:

التفكير الإستراتيجي هو: "النظر المستقبلي مع التركيز على الماضي، فالمفكرون الإستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم ويستطيعون اكتشاف الحلقات المفقودة، فهم يتحدثون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والاستراتيجيات التقليدية" (سلطان، 2010، صفحة 11).

ويعرفه (Mintzberg) بأنه " طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية" (Mintzberg H. , 1994, p. 175).

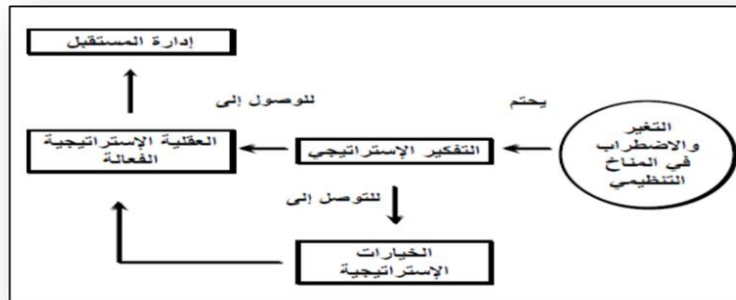
ويعرفه (Bagg) "بأنه توليفة مكونة من الحدس والإبداع لإنتاج منظور متكامل ورؤية معقدة ومتقنة بمستوى عالي للاتجاه الذي يجب أن يكون حرا ومطلقا ليظهر في أي وقت ويأخذ مكانه ضمن المؤسسة" (Bagg, 2001, p. 01). كما يعرفه (Forest) "بأنه عملية إدراكية فردية أو جماعية تهدف إلى تحليل الحاضر لأجل التحضير للمستقبل" (Forest, 2001, p. 03).

ويعرف (Bonn) التفكير الإستراتيجي على أنه "الطريق لحل المشكلات على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاي المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، ومثل هذا التوجه يركز في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض والتنافس" (Bonn, 2001, p. 39). ويعرف أيضا التفكير الإستراتيجي بأنه "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة" (عبد الفتاح ، 2013 ، صفحة 12).

وهناك مفهوم مميز للتفكير الإستراتيجي "فيعد بمثابة الغراء الذي يعمل على تماسك المنظمة معا وبدون تواجد مفكرين إستراتيجيين داخل المنظمة فسوف تتبعثر مكوناتها وأجزائها" (Gisle, 2004, p. 105).

ومن هنا يمكن وضع مفهوم شامل للتفكير الاستراتيجي هو تفكير متعدد الرؤوس والخلفيات يتطلب النظر إلى الأمام لفهم الماضي وتبني النظر من الأعلى لفهم ما هو في أسفل، ويستعمل الأساليب التحليلية والتشخيصية لفهم الواقعي لحقيقة الأشياء، وهو تفكير يؤمن بقدرات الإنسانية وطاقات العقلية، وإستنادا على ما تقدم يمكن تلخيص مفهوم التفكير الإستراتيجي في الشكل المبسط الآتي:

الشكل رقم (03): مفهوم التفكير الإستراتيجي (العمرى هاني، 2014).



وفي ضوء ما تقدم، يمكننا تصور تأثير التفكير الإستراتيجي على أنه عملية تحليلية إبداعية مرتبطة بالنشاط الذهني، تهدف لتطوير المنظمة وإستثمار قدراتها في بيئة وظيفية صحية.

ومن هذا العرض نرى بأن التفكير الإستراتيجي يسهم في: (العشي، 2013، صفحة 24)

- بناء رؤية مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجهاً بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة.
- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة الاستجابة (صالح و يونس، 2001، صفحة 23).
- تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير (الخفاجي و خضير، 1998، صفحة 107).

#### ثالثاً: أهمية التفكير الإستراتيجي

➤ تتجسد أهمية التفكير الإستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء و بيد إدارة المنظمة بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية، ويمكن أن نخلص أهمية التفكير الاستراتيجي بما يأتي: (العشي، 2013، الصفحات 26-27)

- 1- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر.
- 2- بناء رؤية مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجهها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة.
- 3- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة.
- 4- تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير.
- 5- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.

- 6- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- 7- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.
- 8- التهيئة والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- 9- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات.
- 10- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرهم بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوق (الغالي و إدريس، 2007).

### المطلب الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي.

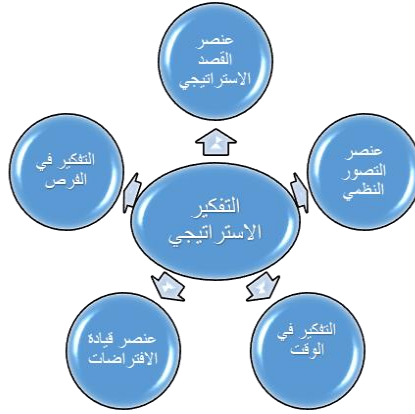
في الحقيقة ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي كما سبقت الإشارة إليه من قبل، وحسب الأدبيات إلى الباحثة (Liedtka, 1998) لتتوالى الأبحاث في الموضوع، فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له (ترغيني، 2015، صفحة 100)، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في عناصر التفكير الإستراتيجي وذلك تبعا للرؤية التي تبناها كل منهم، لذلك سنعرض أهم وجهات النظر التي تبناها هؤلاء الباحثين بخصوص عناصر التفكير الإستراتيجي والتي في ضوئها سنتبنى مجموعة من العناصر التي تتلاءم مع موضوع الدراسة.

أولا: عناصر التفكير الإستراتيجي حسب العديد من الباحثين

#### لـ عناصر التفكير الإستراتيجي حسب Liedtka

تعد (Jeanne M. Liedtka) أول من قدم مجموعة عناصر للتفكير الإستراتيجي حسب الأدبيات بعد وجه نظر (H.Mintzberg)، لذلك نجدها تبرز وجهة نظرها بالقول: "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....." (Liedtka M. , p. 122)، ونموذجها الشهير يتكون من عنصر القصد الإستراتيجي، عنصر التصور النظمي، عنصر التفكير في الوقت، عنصر قيادة الافتراضات، عنصر الفرص الذكية كما هو موضح في الشكل الآتي: (نسرين محمد و جاسم علياء، 2014، صفحة 161)

الشكل رقم (04): نموذج (Liedtka J. , 1998) للتفكير الإستراتيجي .



- ويقصد بالنية الإستراتيجية (المقاصد الاستراتيجية): هو ان تكون لدى المنظمة فهم مباشر عن الاتجاه المستقبلي للمنظمة يتدفق من اعلى الى أسفل الشركة وهذا يتطلب التركيز على موظفي الشركة جميعا وتوجيه جهودهم نحو السعي لتحقيق اهداف المنظمة.
  - اما إدراك النظم (التصور النظامي): فتعني تشخيص تأثير أنواع البيئة على عمل المنظمة، لان التفكير الاستراتيجي هو نموذج ذهني لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.
  - كما أكد هذا النموذج على أهمية اغتنام الفرص الذكية التي من شأنها تحسين وتطوير الأداء بشكل يحقق لها التميز عن باقي المنظمات، كما يجب وبنفس الوقت العمل على تصعيد التفكير الإبداعي داخل المنظمة من خلال استثمار القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها والتشجع على الإبداع والإبتكار.
  - وأخيرا يؤكد هذا النموذج الى ضرورة النظر في الماضي والحاضر والمستقبل لتحديد الإستراتيجية المناسبة.
- ومن زاوية أخرى حدد العديد من الباحثين مجموعة من عناصر التفكير الإستراتيجي كتابي: ( مزعل السهلاني و عقيل مدلول ، 2018، صفحة 226)

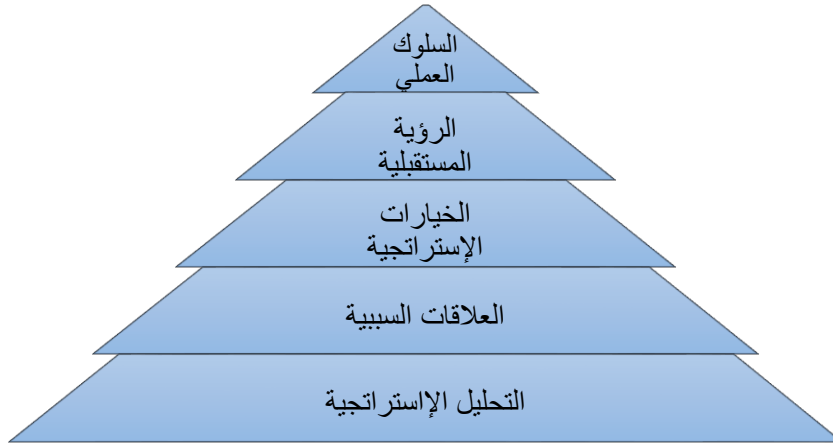
#### لل عناصر التفكير الإستراتيجي حسب H.Mintzberg

فقد حدد الباحث خمسة عناصر للتفكير الإستراتيجي هي (الحدس، الإبداع، الخيال، التحليل، الفعاليات الكمية) (Mintzberg H.، 1994) .

#### لل عناصر التفكير الإستراتيجي حسب Wensley&Grundy

عرض نموذجاً للتفكير الإستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالباً ما تفشل الخطة الإستراتيجية، وهذا النموذج يكون بشكل هرم قوامه العناصر الآتية من القاعدة إلى القمة وهي: (التحليل الإستراتيجي، العلاقات السببية، الخيارات الإستراتيجية، الرؤية المستقبلية، السلوك العملي).

الشكل رقم (05): هرم ( Grundy و Wensley ، 1999) للتفكير الإستراتيجي.



#### ✍ عناصر التفكير الإستراتيجي حسب René Malan

انطلاقاً من أعمال التي ذكرناها سابقاً تبين (Malan.R, 2010, p. 81) مجموعة من العناصر تتمثل في:

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة.
- التفكير الشمولي.
- التفكير بشكل تحليلي وخلاق.
- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل.

#### ✍ عناصر التفكير الإستراتيجي حسب Masifern

وطرح (Masifern، 2002) ثلاثة عناصر أخرى مستنداً إلى مدخل مختلف في دراسته للتفكير الإستراتيجي وبناء على أدوات وتقنيات تحليلية متعددة وتلك الإبعاد هي (الإبداع، والرؤية، والتخطيط).

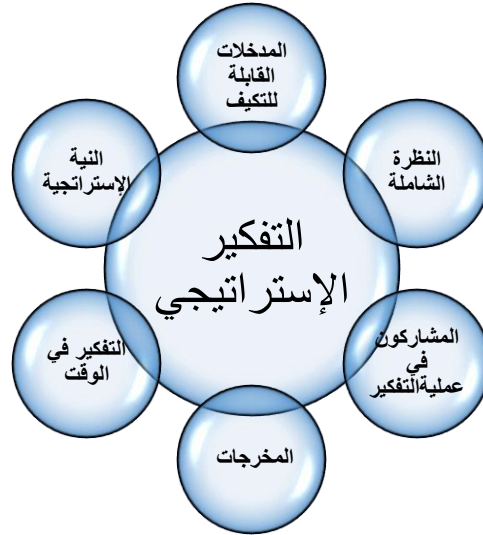
#### ✍ عناصر التفكير الإستراتيجي حسب O'Shannassy

قدم نموذجاً اعتمد فيه على نموذج (Liedtka, 1998) مع إضفاء بع التعديل في مجموعة من العناصر حيث أكد على أهمية تأثير كل من المدخلات القابلة للتكيف و المخرجات على عملية التفكير الإستراتيجي ، ويتكون النموذج



من أربعة عناصر أساسية و هي (النظرة الشاملة، والنية الإستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشاركون في عملية التفكير).

الشكل رقم (06): نموذج (O'Shannassy, 1999) للتفكير الإستراتيجي.



#### عناصر التفكير الإستراتيجي حسب Graetz

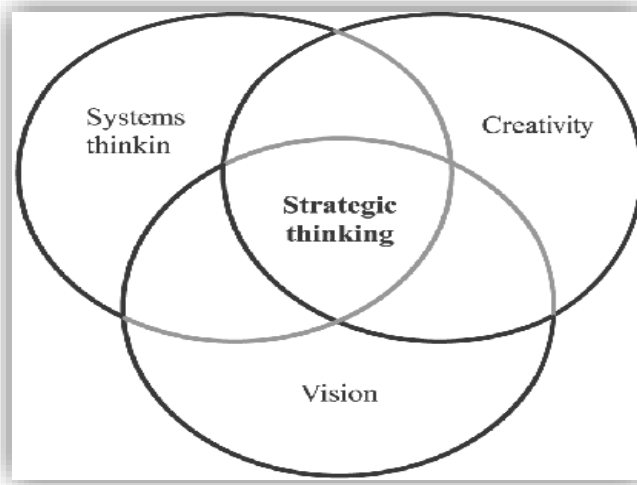
تبني (Graetz) مجموعة من العناصر حيث يشير إلى أن القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد أربعة ارتباطات للفرد بالتفكير الإستراتيجي والمتعلقة بالقدرة الفردية، هذه القدرات تشمل: (Graetz, 2002)

- القدرة على تحديد الفرص الخارجية وإدماجها في الأعمال التجارية. -بناء خيارات متعددة.
- التفكير الجانبي (laterally) وبشكل حدسي.
- التعامل مع الجدة (novelty) والغموض.

#### عناصر التفكير الإستراتيجي حسب Bonn

أما عناصر التفكير الاستراتيجي التي تبناها (Bonn) في دراسته الشهيرة "تعزيز التفكير الإستراتيجي عبر مداخل متعددة" فقد شملت التفكير الشمولي، الإبداع، ورؤيا المستقبل (محمود إبراهيم و وآخرون، 2010، صفحة 339). لذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Bonn) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة التي يبرهن من خلالها أن التفكير الإستراتيجي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية ومشار إليها في الشكل التالي:

شكل رقم (07): نموذج (Bonn, 2005) للتفكير الإستراتيجي.



▪ التفكير النظامي (System Thinking) : نقصد به شمولية التفكير الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم

الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة

والمركبة للأنظمة والمنظومات (Maccoby, 2004, p. 3).

▪ الإبداع (Créativité): هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد

الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة

مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

▪ الرؤية المستقبلية (Vision) :وردت تعريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الإستراتيجية فقد أشار (Thompson

& Strickland, 1995, pp. 42-43) أن الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن

(إلى أين نذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً إستراتيجياً لها من أجل الولوج فيه.

وعلى الرغم من تباين وجهة نظر العديد من الباحثين نستنتج أن للتفكير الإستراتيجي مجموعة أخرى من العناصر هي

على النحو التالي: (يعقوب، 2012، صفحة 1).

أ. **عنصر القصد الإستراتيجي** :إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والإبتعاد عن العشوائية،

مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

ب. **عنصر التفكير الموجه نحو تحقيق الغايات:** يتجه التفكير الإستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن إستراتيجياتها، من خلال الإستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على صاحب تحقيق تلك الغايات.

ج. **عنصر شمولية التفكير:** إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الإستراتيجي واضحة بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من إستخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة.

د. **عنصر توقيت التفكير:** وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته تنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

هـ. **عنصر التوجه نحو الفرضيات:** إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، واختيار هاته الفرضيات يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة، وهكذا فإن الاهتمام المقصود للتفكير الإستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، يجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وإبتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.

### ثانياً: مراحل عملية التفكير الاستراتيجي

إن عملية التفكير الإستراتيجي ليست عملية عشوائية وإنما هي عملية منظمة تمر بعدة مراحل يمكن إيجازها بالآتي:

(الديوهجي و عواد محمد، 2018، صفحة 168)

1. **التنظيم:** يتضمن عمل الأفراد الذين يعملون في المنظمة والهيكل التنظيمي والموارد الضرورية، ولتحقيق هذا الأمر يتوجب طرح العديد من الأسئلة من ذلك كيف ستبدو المنظمة؟ ما هو نوع الهيكل التنظيمي الذي يدعم رؤيتها؟ كيف سيتم مزج الأشخاص والموارد والهيكل التنظيمي سوية لتحقيق الأداء المثالي؟ (البياتي و حمدي، 2019، الصفحات 27-28).

2. **الملاحظة:** عند النظر إلى الأسفل من الطائرة يمكن لأي شخص رؤية أكثر مما يمكن رؤيته على أرض، فالتفكير الاستراتيجي قريب الشبه من هذا، إذ يشبهه (Mintezberg) كمن يمتلك طائرة هليكوبتر يقوم بإجراء عملية مسح شاملة للميدان الذي يريد أن يتقدم إليه قبل السير إلى ذلك الميدان ثم يتخذ قرار التقدم على وفق المعلومات الحقيقية (الواقعية) التي تم جمعها من ذلك الميدان (Mellon & Kroth, Michael, 2013, p. 71) لذلك فهو يسمح للقادة برؤية الأمور "من أعلى" وبتحسين قدراتهم على الملاحظة وسيكونون قادرين على إستشعار ما يحفز العاملين في المنظمة وكيفية حل المشاكل بشكل أكثر كفاءة، وكيفية التمييز بين الخيارات والبدائل.

3. **توليد الآراء:** تعد الآراء ببساطة أشكالاً مختلفة من التفكير في أمر ما وفي عملية التفكير الإستراتيجي، فهناك أربع وجهات نظر يفترض أخذها بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية المنظمة وهي: وجهة النظر البيئية، وجهة نظر السوق، وجهة نظر المشروع، وجهة نظر القياس، ويمكن إستغلال وجهات النظر كأدوات تساعد قيادات المنظمة على التفكير في النتائج وتحديد العناصر الحرجة وتكييف أعمالها لتحقيق الوضع الأمثل.

4. **تحديد القوى المؤثرة:** ما هي القوى المؤثرة التي تجعل من النتائج (الأداء) المثالي واقعا؟ عادة ما تضع القوى المؤثرة الأساس لما تريد المنظمة أن يركز عليه العاملين في مجال عمل المنظمة بعبارة أخرى ما الذي ستستخدمه المنظمة لتحفيز العاملين على الأداء؟ ومن بين الأمثلة على القوى المؤثرة: الحوافز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المنظمة ككل وكذلك العوامل الكيفية مثل الرؤية والرسالة والأهداف المحددة، والعوامل الإنتاجية كالمهمة أو الوظيفة.

وانطلاقاً من مراحل التفكير الإستراتيجي وقدرته الخلاقة في رسم سياسة المنظمة لأفاق مستقبلية بعيدة المدى، لأبد من معرفة خصائص التفكير الإستراتيجي ومميزاته الرئيسة.

**ثالثاً: خصائص ومميزات التفكير والمفكر الإستراتيجي**

يتكون التفكير الإستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الإستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها المفكر الإستراتيجي، وبتالي يتسم التفكير الإستراتيجي بالخصائص الآتية: (الظاهر، 2009، صفحة 32)

❖ **الخصائص العامة للتفكير الإستراتيجي**

1. التفكير الإبداعي: لكونه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ، وإكتشاف تطبيقات مستحدثة ولذلك فإنه يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
  2. التفكير المستقبلي: يعتمد الإدراك والإستبصار والحس لإستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
  3. التفكير النظامي: باعتماده على الرؤية الشمولية للعالم المحيط، ولربطه بالأجزاء كلها في التنظيم ولانطلاقه من الكليات في تحليل الظواهر وفهمه للأحداث.
  4. التفكير التفاضلي والإنساني: يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفت الأجزاء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
  5. التفكير التنافسي: يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون الى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول ذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة وأهمية المنافسة تمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللتنافس لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
  6. يعد التفكير الإستراتيجي تفكيراً تطويرياً أكثر من إصلاحياً: لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلال مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالشورية تارة ، وبالمثالية تارة أخرى.
  7. التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا: فهو يتطلب النظر الى الإمام في فهمه للماضي، ويتبين النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية وكذا فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.
- ومن خصائصه أيضا: ( متعب فرج، 2017، الصفحات 128-129)
- القدرة على بناء الغايات : يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحن همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات بعيدة المدى.

- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور : تمثل فراسة المفكر الإستراتيجي بعدا مهما في قراراته وتصرفاته ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة ووزن الأمور المختلفة وخاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض.

- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها : تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة، فالمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحا ولذا نجد يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ليحصل على تلك البيانات المستقبلية.

### ❖ أما الخصائص التنظيمية للتفكير الإستراتيجي

وهي الصفات التنظيمية (الهيكليّة والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل نمط المفكر الإستراتيجي وتأثيره في إدارة إستراتيجيتها الشاملة: (العشي، 2013، صفحة 34)

#### أ. الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية

➤ **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهتما في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز التفكير الإستراتيجي، وللإجابة نقول إن التفكير الإستراتيجي ينشر بين مستوى الإستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال لأهما المسؤولان عن منظومة القرارات المصيرية للمنظمة.

➤ **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف، والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية الاستجابة السريعة أي تقل الرسمية ( أحمد علي ، 2001، الصفحات 26-27).

➤ **الإغراق المعلوماتي:** حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الإستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار ولهذا يكون دور المفكر الإستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره أنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي، وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

#### ب. الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية

➤ **نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها:** حيث أن المشكلات التي يوجهها المفكر الإستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلونها تنسم بالتحدي.

- الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الإستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.
- تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الإستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص (الدوري و صالح، 2009، صفحة 279).

ويمكن ذكر أهم خصائص التفكير الإستراتيجي حسب مجموعة من الباحثين وموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): خصائص التفكير الإستراتيجي (Kevin Gallimore, 2016, p. 39)

ت	الخصائص	الباحث
1	إبداعي	Weber,1984 ,Porter,1987 , Mintzberg ,1994 , Liedtka, 1998, Bonn,2005
2	التفكير في المستقبل	Howard, 1989 , Mintzberg ,1994, Liedtka,1998
3	شمولي	Mintzberg, 1994 , Singer, 1996 ,Liedtk,1998, Bonn,2001
4	معقد	Stumpf 1989;Leidtka,1998 Dickson, Farriset al,2001,Bonn,2005,
5	عقلاني وتحليلي	Weber,1984 , Porter 1987b; Stumpf 1989, O'Shannassy 2003)
6	تصور طويل المدى	Easterby-Smith and Davies 1983, Stumpf 1989, Schuman et al. 1991
7	حدسي	Bates and Dillard Jr 1993; Mintzberg 1994; Graetz, 2002
8	واسع المجالات	Easterby-Smith and Davies 1983, Goldsmith 1996, Bonn,2001
9	النوايا الإستراتيجية	Steiner, Kunin et al. 1983, Liedtka 1998
10	ربط الماضي مع الحاضر والمستقبل	Linkow, 1999 , Liedtka 1998, O'Shannassy, 2003
11	إحتمالية المخاطرة او الغموض	Stumpf 1989; Bates and Dillard Jr ,1993
12	التركيز على نقاط القوة	Steiner, Kunin et al,1983

### ❖ مميزات وسمات المفكر الإستراتيجي

يعتبر المفكر الإستراتيجي أهم جزء في الإدارة، فنجاح المنظمات يتوقف على قدرة الإستراتيجيين فيها على توجيهها وتحديد الخطوط العريضة لمسارها الإستراتيجي.

#### أ. تعريف المفكر الإستراتيجي

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المفكر الإستراتيجي وفيما يلي نستعرض بعض هذه المفاهيم: ويعرف المفكر الإستراتيجي "هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على الإدراك والتحليل، والتشخيص والتكيف للمتغيرات وتكون له توجهات داخلية وخارجية" ( النعيمي، 2003، صفحة 46) . ويعرف المفكر الإستراتيجي على انه "شخصية بمواصفات متميزة فهو مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور" ( الخفاجي و البغدادي، 2001، صفحة 15).

• مما سبق يتضح أن المفكر الإستراتيجي هو الشخصية قيادية قادرة على التنبؤ والتحليل والتكيف المرن مع المتغيرات، وتمكين الآخرين من خلق مناخ إستراتيجي.

وعلى ضوء هذا التعريف نستخلص بعض سمات (الخصائص) الأساسية للمفكر الإستراتيجي والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

#### ب. سمات المفكر الإستراتيجي: (النعيمي، 2003، الصفحات 43-79)

1- الرؤية والفصاحة والتناغم : من المهام الرئيسية للمفكر الإستراتيجي أن يعطي للمنظمة الإحساس بالتوجه لمواجهة المستقبل، لذا يجب أن يكون لدى الإستراتيجي رؤية خاصة عما يجب أن تذهب إليه المنظمة في توجهاتها، وكذلك يجب أن يكون لديه الفصاحة والبلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين داخل المنظمة بما يكفل أن يجعل هذه الرؤية متناغمة و مندمجة في ثقافة المنظمة.

2- الالتزام : إن الإستراتيجي الفعال هو ذلك الذي يدمج الإلتزام برؤيته الخاصة، لذا فهو قدوى للآخرين ومثل يحتذى به، مع الحرص على أن لا يخلق جوا من التوتر والغضب في نفوس مرؤوسين، فعليه إستخدام الحجة الصحيحة والدليل عليها واضح وأسلوب عرضها (فتيحة، 2019، صفحة 30).



3- يعلم ما يحدث في منظمة : الإستراتيجي لا يعمل من فراغ، لكن يتحتم عليه أن يضع شبكة من مصادر المعلومات تمكنه من الوقوف على كل ما يحدث داخل المنظمة، فهو لا يهتم فقط بتلك المعلومات عن البيئة الخارجية، ولكن لديه معلومات رسمية وغير رسمية في كل المستويات العاملة داخل المنظمة.

4- الاستعداد للتفويض والتمكين : الاستراتيجي الجيد هو الذي يفوض بعض سلطاته للآخرين حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه، كذلك يجب أن يعمل على تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات كوسيلة أو أداة جيدة للدفاعية هذا مع أهمية أن يحتفظ بسيطرته على القدرات الذمة والتي تعد عاملا مهما من عوامل النجاح التنظيمي.

5- الذكاء في استخدام القوة : الاستراتيجي الكفاء هو الذي يستخدم القوة بذكاء ودهاء، ويقصد بذلك بناء الوعي بأفكاره وليس فرضها بالقوة.

6- الإبداع : المنظمات الناجحة لكي يكتمل نضجها وتستطيع المنافسة ضمن بيئة أعمالها تحتاج إلى استراتيجيين مبدعين لتسييرها لمواجهة التحديات العالمية والمحلية المعاصرة، هؤلاء المفكرون الاستراتيجيون القادرين على قراء الأحداث ورصد التغيرات في بيئة الأعمال المتغيرة والمتجددة والذين يتمكنون من إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات بشكل مبدع يقود المنظمة إلى شواطئ الأمان ليتحقق لذا النجاح.

• وبناء على ما تقدم تبدو مهمة المفكر الاستراتيجي أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف عدم التأكد (النعيمة و غراب ، 2012، صفحة 11).

### المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي.

إن تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها عرضة لمجموعة من الأضرار و المعوقات لعل أهمها الآتي: (العشي، 2013)

أ. الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي: (العشي، 2013، الصفحات 28-29)

1- ضياع العديد من فرص إفادة مما هو متاح في الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.

- 2- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- 3- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
- 4- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- 5- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- 6- ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- 7- مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.
- 8- تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاتة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.
- 9- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة.
- 10- ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأيد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (خليفة ، 2008، الصفحات 34-35).

ب. المعوقات التي تحول دون تطبيقه تتمثل في: (الكبيسي عامر خضر، 2006)

- إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وإن تبني التفكير الإستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصصية والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمده وهي ليست كذلك.
- إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما إنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لان تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به، والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظنا بان ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها ويكفي إن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاسل والتواكل بين عامة الناس.
- كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.

**علاصة المبحث الأول:**

مما سبق نجد أن التفكير الإستراتيجي جاء لسد الفجوة التي أحدثتها التخطيط الإستراتيجي، فجاء كمرحلة تسبق التخطيط الإستراتيجي، في شكل مهارة عالية لصنع القرار ويشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع ضرورة المحافظة على الرؤية الشمولية كذلك تبني مبادرات التغيير والتحديد والتطوير، فهو إذن يساهم في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين إلى جانب التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال إستغلال الفرص، مما يزيد من قدرات المدراء التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة .

لنخلص في الأخير أن المؤسسات التي تشجع التفكير الإستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات الغير متوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى .

**تمهيد**

اعتبر الأداء المفهوم الجوهرى والأهم بالنسبة للمنظمات بشكل عام وخاص، بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضى للعلامة التجارية.

## المبحث الثاني: ماهية أداء المنظمات.

يغطي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء في المنظمات، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية المموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء ( إبراهيم السكران، 2004، صفحة 53).

### المطلب الأول: أساسيات الأداء.

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء وأن الاختلاف حول مفهوم ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وعلى الرغم من اختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة ومؤشر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

### أولاً: مفهوم الأداء

"لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية، ومنهم من يركز على الناحية الاستراتيجية" (عمران، 2013، صفحة 04).

ومنه يعود مصدر مصطلح الأداء نتيجة اشتقاقه من الكلمة اللاتينية (performare) والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني الإنجاز (بوجمان، 2016، صفحة 44)، بالكيفية التي تبلغها بها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء إلى قدرات آلة، منتج، مركبة معينة.

يمكن تعريف الأداء في المؤسسة على "أنه قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسيرية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة" (حمودي ، 2012، صفحة 70).

أما من وجهة نظر العديد من الباحثين:

يعرفه كل من (Jones & George) على انه "مقياس لكيفية استخدام المدير للموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء

الزبون وإنجاز الاهداف المنظمة" (نسرين محمد و جاسم علياء، 2014، صفحة 162).

يرى (Ecosip 1999) "أن الأداء هو القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة" (زعيبي، 2014، صفحة 55).

يرى كل من الكاتبان (Miller & Bromiley) الى أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية

والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الداوي، 2010، صفحة 02).

وبإضافة إلى وجهات النظر السابق فإن هنالك من المؤلفين من أضفى الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء حيث

يرى كل من (Ansoff & Medonnelg) " أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب

والبعيد" (أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، 2006، صفحة 145).

ويري (Angelire) " أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوى المنافسة"

(مزهودة، 2001، صفحة 87).

ويرى (Cokin) "أن الأداء الإستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج، ومساعدة المدراء على الاستجابة

السريعة بفاعلية للمتغيرات غير المتوقعة" (أكرم أحمد الطويل و قاسم أحمد العزاوي، 2016، صفحة 138).

ويري (David) أن الأداء الاستراتيجي هو " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعه" (الياسري، الحفاجي،

و حسين، 2012، صفحة 58).

ومن هنا يمكن وضع مفهوم شامل للأداء الاستراتيجي على أنه نشاط شمولي مستمر يعتمد على إستراتيجية المؤسسة،

يعكس قدرتها على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية منها وغير المادية وفق أسس ومعايير ممنهجة تضعها بناء على

أهدافها طويلة الأجل.

ولكي يعتبر الأداء جوهر نجاح المنظمات، لا بد من إبراز المظاهر الأساسية للأداء الإستراتيجي التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى الكفاءة والفاعلية التنظيمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ثانياً: مظاهر الأداء الإستراتيجي

توجد العديد من المظاهر التي تساهم في تميز الأداء الاستراتيجي عن غيره من أنواع الأداء الأخرى مثل الالتزام والتمكين ومن المظاهر الاستراتيجية للأداء ما يلي: (أيمن الدسوقي ، 2017 ، الصفحات 26-28)

#### 1. الإلتزام (COMMITMENT):

إن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وانفاق المال لاختيار أفضلهم للعمل في المنظمة، وتوفر فرص التدريب والحوافز التشجيعية المادية والمعنوية المناسبة، لذا تسعى المنظمات المتطورة من وراء ذلك إلى الحصول على إلتزامهم تجاهها، وإخلاصهم وولائهم لها، من خلال تقديمهم للأداء المتميز ، نتيجة لذلك برز مفهوم الإلتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الإنسانية و التنظيمية والإدارية في المنظمات (رشيد سعيد آل قاسم، 2012، الصفحات 14-15).

#### 2. التمكين (EMPOWERMENT):

التمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي والمادي للمؤسسة، وكل منهما مكمل للآخر ويترك آثار إيجابية على نفسية الموظف ويشعره بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين يساهم في رفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء للعملاء والمستفيدين وللمؤسسة على حد سواء (ملحم، 2009، صفحة 20).

#### 3. الثقافة (CULTURE):

فالثقافة للمنظمات تعتبر سمة غير ظاهرة، حيث تتضمن كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية اتخاذهم للقرار، و يعتمد هذا الإجراء على تحديد قيم المؤسسة التي يمكن الحفاظ عليها تحت أي ظرف يعتبر أمراً في غاية الأهمية (برافين جوبتا، 2008، صفحة 335)، ويشمل ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، صفحة 49).



**4. التعلم (LEARNING):**

تلك العملية التي تسعى إدارة المنظمة من خلالها تحسين قدرتها وتطوير ذاتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العوامل التي تساعد العاملين فيها على اكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (سعود ذياب، 2014، صفحة 07).

**5. المرونة (FLEXIBILITY):**

يتمثل الإبداع الإداري في المرونة التي توفرها الإدارة الحديثة، حيث تتجه هذه الأخيرة نحو المزيد من المرونة في إدارة المنظمة على الصعيد العالمي، في ظل تغير السيناريوهات في بيئة معقدة مليئة بالتحديات، والمرونة تعمل على تعزيز عوامل البقاء والنجاح للمديرين الأكفاء، وتعزيز فرص المنافسة لاستقرار واستدامة المنظمات لتغلب على عوامل عدم اليقين في بيئة الأعمال المتغيرة وعلاج مشكلات الإدارة التقليدية (ضعف الاتصالات والتنسيق، وعدم الاهتمام بوضع رؤية واضحة للمنظمة، عدم الاهتمام بعمليات التفكير الإبداعي) (رشيد سعيد آل قاسم، 2012).

**6. القيادة (LEADERSHIP):**

القيادة هي عملية تفاعل تهدف إلى التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم باتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، صفحة 24) وتمحور قيادة المهام حول: إصدار الأوامر الإدارية بأسلوب يضمن فهم مضمون للأهداف والأوامر، وإعطاء الحرية لفريق العمل مع وضع نظام معياري لتقييم الأداء (ميشيل سايريت، 2011، صفحة 40).

**ثالثاً: خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي**

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي: (لطرش وليد، 2018)

1. ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المنظمة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكر تنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها وإستمرارها.

2. يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات، وتركيز اهتمامهم على الأداء المالي فقط وتحقيق مصلحة المالكين قد ينعكس على راحة العاملين، وانخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لربائنها وبالتالي فقداها لجزء كبير من حصتها السوقية.
3. يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديها على أهداف المنظمة ككل.
4. يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المنظمة على علاقتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية بما يضمن الإستخدام الأمثل للموارد.

### المطلب الثاني: معايير ومستويات تصنيف الأداء.

#### أولاً: معايير تصنيف الأداء

#### أ. التصنيف حسب معيار الشمولية: (مزغيش ، 2012، صفحة 25)

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

#### 1. الأداء الكلي: "يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها من خلال

الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتحديات الموجودة ببيئتها الخارجية".

#### 2. الأداء الجزئي: وهو الذي "يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، الإنتاج، الأفراد، التموين والتسويق".

#### ب. التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (بن عباس ، 2017 ، صفحة 55)

1. **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والاداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، إذ أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل لها تهديدات فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي ( كحيلي، 2015، صفحة 31).

### ج. التصنيف حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل: (عبد الصمد ، 2008 ، صفحة 58)

1. **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
2. **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

### د. التصنيف حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، ادارية: (فلاح ،

2016، الصفحات 32-33)

1. **الأداء الاقتصادي:** "يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية".

2. **الأداء الاجتماعي:** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3. **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

## ثانيا: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي: (بن حمدان و صبحي إدريس، 2007، الصفحات 385-386)

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ✓ **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءات، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ✓ **الأداء المتميز:** الذي يبين مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها أصحاب الأداء المتميز، ويلخص (عبد العزيز نور) مفهوم التميز في كلمتين هما: الانضباط والإتقان (النصر، 2008، صفحة 72).
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- ✓ **الأداء المعتدل:** الذي يتمثل في تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، وبالتالي عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- ✓ **الأداء المتأزم:** هو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

**المطلب الثالث: مؤشرات الأداء.**

أولا: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى المؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

## 2. مؤشرات قياس الأداء التقليدية

من بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح. بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

### 2.1 الكفاءة (Efficiency)

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المنظمة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة، فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)" أي أنها عملية ذات تكلفة مناسبة (بوجمان، 2016، صفحة 48).

### 2.2 الفعالية (Effectiveness)

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة، هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها (مانع، 2015، صفحة 209).

## 3 مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداية التسعينات في عملية قياس الأداء، نظرا لحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المنظمة، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجية لمؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المغربي، 2009، صفحة 57).

## 3.1 فلسفة بطاقة الأداء المتوازن: (علاء ملو العين، 2015، الصفحات 6-7)

قدم كل من (Kaplan & Norton, D.P, 1992, p. 71) نموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تزايد الحاجة إلى نظم متكاملة لقياس وتقييم الأداء بهدف مساعدة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت فلسفة هذا النموذج، حيث أشارت دراستهما بأنه عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء التي تساهم في تزويد الإدارات العليا بمعلومات وبيانات تحليلية عن المنظمة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات، بينما أشارت دراسة (عبد الملك، 2006، الصفحات 82-148) إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنشأة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنشأة، حيث ترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.

## 3.2 خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن إستخلاص أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في: (بلاسكة، 2012، صفحة 24)

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
  - عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
  - تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.
  - تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدي.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها ما في يلي: (قناوة ، 2014 ، صفحة 06)
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات المختلف للأعمال.
  - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
  - تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلباتها التنافسية.

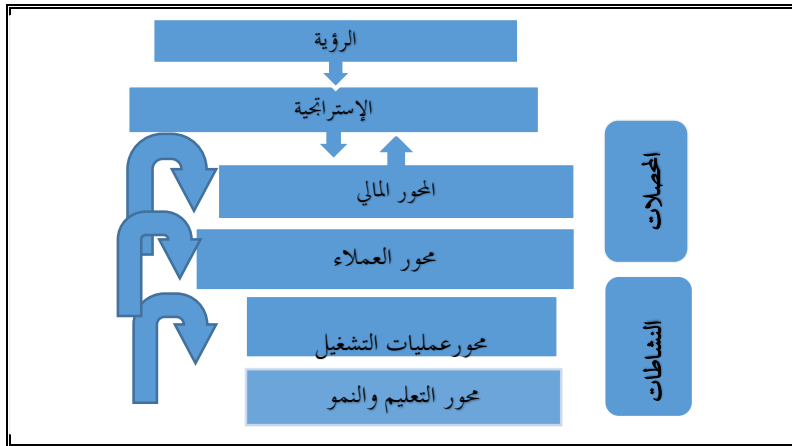
- تترجم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة (أكرم أحمد الطويل و قاسم أحمد العزاوي، 2016، صفحة 163).

### 3.3 المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء:

- **المحور المالي:** ويرتبط هذا المحور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عددا من المقاييس مثل العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين (زعيني، 2014، صفحة 72).
- **المحور العملاء:** يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم ويشتمل على مقاييس أداء متعددة، ومنه فإن مقياس رضا الزبون يقيس للمؤسسة مدى أدائها بشكل جيد، لذا ينبغي أن تطور المؤسسة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها (قاسم هاشم و جواد العابدي، 2010، صفحة 48).
- **محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج ( كحيل، 2015، صفحة 46).
- **محور التعليم والنمو:** يعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في قدرات رأسمها البشري والمعلوماتي ومستوى مهارات وخبرات كفاءاتها البشرية، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي ( عبد الصمد، 2016، صفحة 116).

الشكل رقم (08): هيكل بطاقة الأداء المتوازن (صبحي و الغالي، 2009، صفحة 140)



## ثانيا: أهمية الأداء

يحتل موضوع الأداء بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بجدية ونشاط وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية ونوجزها فيما يلي: (بن عباس ، 2017، صفحة 50)

- يساعد الادارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
  - يعكس الأداء الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف.
  - يساعد الأداء على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على معالجتها.
  - يعمل على التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- ولا بد من إسقاط النظر على مدخل فعالية الأداء لأن أهمية نجاح المنظمة في أداء أعمالها وبلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المناطة بها أمر لا يحتاج إلى تأكيد، والأداء المتميز للمنظمات هو الأداء الفعال الذي يصب في نفس منبع غيابها وهناك مدخلان لفعالية الأداء هما: (النصر، 2008، صفحة 84)
- مدخل الأهداف: فالفاعلية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا فإذا حققت المنظمة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة، وإذا حقق مدير المبيعات غزو أسواق جديدة وباع سلعته أو خدمته فيها بالقدر الذي حدده كان أيضا فعالا.
  - مدخل النظم: ينحو هذا المدخل إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك.



## ثالثا: تقييم الأداء

تعتبر وظيفة تقييم أداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

## 1. مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم أولا:

عرف (Monahan) التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء" (بو بكر، 2014، صفحة 37).

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وسوف نستعرض فيما يلي أهمها: إن تقييم الأداء هو "هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا" ( شنوي، 2005، صفحة 75).

## 2. مراحل تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بخمسة مراحل هي: (بو بكر، 2014، الصفحات 41-42)

1. مرحلة جمع البيانات الإحصائية: وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين ... إلخ، إلا أن هذه البيانات يجب ألا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات ( كحيلي، 2015، صفحة 50).

3. إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه (الكرخي، 2007، صفحة 39).

4. إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تنتج عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة يتطلب وجود مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم أهمها: (بو بكر، 2014، صفحة 42)

1. ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

2. وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر الخصائص التالية:

- الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.
- الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحا للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام أقل عدد من المعايير.
- السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركيا مستمرا بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة.

- التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة.

3. يجب أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بعمل التقييم من استخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية تقييم أساسا صالحا للمراقبة والنقد الذاتي وذلك بالإضافة استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.

3. فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة بعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: (حسين زويلف، 1991، الصفحات 240-241)

**رفع روح المعنوية:** إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمامهم من قبل الإدارة.

**إشعار العاملين بالمسؤولية:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل كل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

**وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

**الرقابة على الرؤساء:** أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لمراجعتها وتحليلها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء والمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

**خلاصة المبحث الثاني:**

من خلال تناولنا للمبحث الثاني، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المنظمة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة وستكون دراستنا الميدانية في للمؤسسة الكوابل - بسكرة- في الفصل الثاني المرآة العاكسة لفصلنا النظري.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة

الكوابل - بسكرة -.

## تمهيد

بعدها تناولنا في الفصل السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التفكير الإستراتيجي وأداء المنظمات، سنحاول في هذا الفصل دراسة الدور بين متغيري الدراسة على أرض الواقع وميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-، حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي ونشاطاتها وأهدافها من خلال المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فستعرف فيه على منهجية الدراسة وأدوات جمع بيانات، إلى جانب تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة التفكير الإستراتيجي وأداء المنظمات واختبار فرضياتها، والخروج بجملة من النتائج النظرية والميدانية وصولا إلى بلورة التوصيات وإظهار الأفق المستقبلية للدراسة.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة.

تعد مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة، وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها عن كثب من خلال هذا المبحث الذي يضم ثلاثة مطالب.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

في إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر غداة الاستقلال على المؤسسات العمومية خصوصا تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) التي كان إنشائها بقرار رقم (83/69) الصادر سنة (1969)، إلى عدة مؤسسات هي: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE)، المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (ENDIMEL)، المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENPEC)، المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)، هذه الأخيرة تفرعت منها الوحدات التالية: وحدة جسر قسنطينة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض و المتوسط، وحدة واد السمار بالحراش: لصناعة الأسلاك و الكوابل الهاتفية، وحدة بسكرة: لصناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، بطاقة إنتاجية تقدر بـ : (28600) طن سنويا في سنة، ونتيجة للتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في (01/01/1998) لتصبح من أهم الوحدات على المستوى الوطني وحتى الإفريقي في مجال تخصصها.

تقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية قدرها (42) هكتار منها (12) مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... الخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة تتضمن أماكن مواقف السيارات، معدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة (الخضراء) وهناك أيضا مساحة مخصصة إلى البكرات الخشبية التي تلف الكوابل.

وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة وفي إطار التعاون الاقتصادي بين الدول، تم حوصلة مؤسسة صناعات الكوابل بنسبة 70% لصالح الشريك الأجنبي الإسباني جنرال كابل وهذا في سنة (2008) ليصبح اسمه مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

وفي (2017) تم توقيع عقد دورة مايو من نفس السنة بين كوندور وكابيليك ليصبح اسم المؤسسة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- (ENICA BISKRA) بنسبة و 70 % (CONDOR) و30% (SGP CABELEQ).  
يبلغ تعداد الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- حسب إحصائيات (2020/2019) إلى (455) عاملاً موزعين إلى: (عمري حمزة، 2020)

-72 إطرارات.

-69 أعوان تحكم.

-314 أعوان تنفيذ.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال بينها

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من:

-**المديرية العامة:** تكون في قمة الهرم التنظيمي، تقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل المديريات الفرعية بها وبمساعدة

مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم:

-**السكرتارية:** لها علاقة مباشرة بالمدير العام، وتعتبر حلقة وصل بين المدير وباقي المديريات الأخرى.

-**مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات:** يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة ووارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق وواضح.

-**رئيس مشروع المعلوماتية:** مهمته استلام التقارير الشهرية لمختلف أنشطة المؤسسة وتزويد مختلف الأقسام والمديريات بالبرامج وأجهزة الحاسوب للاستفادة منها في إطار شبكة المعلوماتية.

-**مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** مهمته حل ومعالجة وتسوية النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

-**مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية:** مهمته المصادقة والحكم على نوعية أو جودة المنتج ليتم تسويقه.

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:



## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

أولاً: المديرية التقنية: في هذه المديرية تتم عملية الإنتاج لذلك فهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتكون من:

أ. دائرة إنتاج الكوابل: وتضم هذه الدائرة خمسة مصالح حيث تهتم كل مصلحة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

ب. دائرة الصيانة: تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح متخصصة في الصيانة.

ج. دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتج وفق البرنامج المخطط من قبل مصلحة تخطيط الإنتاج، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح متخصصة في إنتاج حبيبات وصنع البكرات والمنافع.

د. دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: ويتم في هذه المصالح مراقبة المواد الأولية المشتراة ومراقبة المنتج التام الصنع للتأكد من مدى المطابقة للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

ثانياً: مديرية المالية والمحاسبة: ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة، وتضم هذه المديرية: دائرة المالية والميزانية، دائرة المحاسبة.

ثالثاً: مديرية الشراء: تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة.

رابعاً: المديرية التقنية التجارية: هي مديرية ذات طابع تجاري تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتتكون من: دائرة تسيير المنتج النهائي، دائرة التسويق.

خامساً: مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بالاهتمام بشؤون العاملين ظروف عملهم، وسائل النقل والتجهيزات وتضم المصالح التالية: مصلحة تسيير المستخدمين، التكوين والخدمات الاجتماعية، الوقاية والأمن، الوسائل العامة.

### **المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهدافها.**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى منتجات المؤسسة ومختلف مراحل العملية الإنتاجية عموماً، وأهدافها التي تسعى إليها:

#### ❖ منتجات المؤسسة

تقوم المؤسسة بصناعة الكوابل بمختلف أنواعها، وبفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكنت

من التخصص في إنتاج أكثر من (400) نوع من الكوابل جمعت في المجموعات التالية:

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

- كوابل منزلية: تنتج المؤسسة منها حوالي (229) نوع يتراوح ضغطها ما بين (250 و760) فولط يتم صناعتها من النحاس ومادة العزل (PVC) (Poly Vinyle de Chlore).
- كوابل صناعية: يبلغ عددها (70) نوع يتراوح ضغطها ما بين (600 و1000) فولط تصنع من مادتي النحاس والألمنيوم ومادتي العزل (PVC) و (PRC).
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض: يبلغ عددها (70) نوع يتراوح ضغطها ما بين (600 و1000) فولط تصنع من مادتي النحاس والألمنيوم ومادة العزل (PRC) (Poly thème Réticule Chimiquement).
- الكوابل النحاسية غير المعزولة: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد إلى آخر، تتكون هذه الكوابل من (70) نوع، شدة التيار الذي تستوعبه 3000 فولط (CABLES NUS EN CUIVERS).
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل، كذلك شرعت في إنتاج حبيبات الكومبونند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثمارها.

### ❖ مراحل العملية الإنتاجية:

يتم إنتاج الكوابل بمراحل مختلفة على حسب طبيعة المنتج، وتمثل عموماً في:

1. مرحلة القلند: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده للوصول إلى القطر المطلوب عن طريق آلات خاصة.
  2. مرحلة الظفر: يتم فيها تجميع عدد معين من الأسلاك بعد قلدها.
  3. مرحلة العزل: يتم فيها تغليف الأسلاك بمادة عازلة.
  4. مرحلة التجميع: هي عملية ظفر الأسلاك المعزولة مع بعضها البعض.
  5. مرحلة التسليح أو التدريع: وهي عملية تلفيف شريط واقٍ على الكوابل لحمايتها من الضغوط الخارجية.
  6. مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتمثل في تغليف التسليح ما يعرف بالشريط الخارجي الواقٍ.
- بعد الانتهاء من التصنيع وقبل تسويق المنتج، يخضع هذا الأخير إلى عملية المراقبة التي تسمح باكتشاف أي خلل أو عطب في المنتج، بالاعتماد على وسائل تكنولوجية متطورة بالإضافة إلى المراقبة العينية.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

وإبتداء من سنة (1999) والمؤسسة تهتم دائما بوضع سياسة خاصة بجودة المنتج يتم فيها تطبيق مجموعة من الطرق والمناهج تؤدي في المحصلة النهائية إلى التحكم في نوعية المنتج، وكنتيجة لما قامت به المؤسسة تحصلت سنة (2001) على شهادة الايزو 9002 لتتحصل بعدها على شهادة الأيزو 9001 سنة (2003) وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا، للمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنافسة.

### • موردي المؤسسة وزبائنها

- تمتلك المؤسسة مجموعة من الموردين أجانب ومحليين نذكر منهم:
- (SARCUYSAN) مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.
  - (MIDAL CABLE) مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.
  - (TEKFEN) مؤسسة تركية تستورد منها مادة (PVC) .
  - تستورد مادة (PVC) من مؤسسة (BOREALIS) البلجيكية وكذا من مؤسسة (PLASCOM) السعودية.
  - تتحصل على مادة (PVC) والخشب من مؤسسة (ENAB) بسكيكدة.
  - تتزود بمادة (PVC) ومادة النحاس أيضا من مؤسسة (ENG) بالخروب.

### • أما من أهم زبائن المؤسسة نجد:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ).
- مؤسسة (KAHRIF).
- المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها.

### ❖ أهداف المؤسسة

إن الأهمية المتزايدة والتميزة التي تحظى بها مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- داخل الاقتصاد الوطني والتي تنبع أساسا من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال نشاطها وإمكانية الدخول إلى السوق الخارجية، مكنتها من التوسيع في دائرة أهدافها حيث أصبحت تهدف إلى:

للعمل على الحفاظ على شهادة الايزو 9001 وتكثيف جهودها للحصول على شهادات أخرى.

✍ إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.

✍ تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.

✍ محاولة القضاء على التبعية الاقتصادية.

✍ تطوير علاقاتها مع الموردين والزبائن على المدى الطويل معهم.

✍ محاولة التنوع في منتوجاتها لتلبية حاجيات السوق.

✍ العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

تعتبر منهجية الدراسة محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

##### ❖ مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحثة من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات، تجذ نفسها في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما: (محمد عبد الغني و الحضيرى، 1992، صفحة 16)

✓ **البيانات الأولية:** للحصول على هذا النوع من البيانات تم الاعتماد على الاستبانة بصورة أساسية كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية، والاستبانة هي عبارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين (عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين، 1999)

وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V.25) الإحصائي بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

✓ **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها بمراجعتنا للكتب باللغة العربية والفرنسية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الدوريات، المجلات العلمية، الانترنت، المقالات الورقية والالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في محاولة منا لتغطية مختلف جوانب الموضوع.

◀ **مجتمع الدراسة وعينتها.**

المجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات البحث أو الدراسة، أما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين، 1999).

وقع اختيارنا على مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- بوصفها ميدانا للدراسة الحالية، وعليه يتمثل مجتمع دراستنا في جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- والبالغ عددهم (72) إطار (وما تجدر الإشارة إليه أنه بسبب الظروف الراهن المتمثل في جائحة فيروس كورونا تم إعطاء عطلة إستثنائية للعديد من إطارات المؤسسة وعليه فهذه المعطيات تتعلق بالفترة التي أجريت فيها دراستنا) .

لذلك وتبعا لعدد إطارات المؤسسة خلال فترة الدراسة تم توزيع (46) استبانة على عينة منهم عبر زيارة ميدانية وقد تم استرجاع (45) استبانة، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها، كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل (41) استمارة أي ما تشكل نسبة 89,13% من عينة الدراسة.

◀ **أداة الدراسة**

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، و لقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .
  - **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الاستبانة، ويتكون من (24) فقرة موزع على محورين:
- المحور الأول:** والمتعلق بالمتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) ويحتوي على (12) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد تم اختيارها لهذه الدراسة هي:
- **الرؤية المستقبلية:** وتمثله العبارات المرقمة من (1 إلى 4).

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

- التفكير الإبداعي: وتمثله العبارات المرقمة من (5 إلى 8).

- التفكير النظامي: وتمثله العبارات المرقمة من (9 إلى 12).

المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع (أداء المنظمات) وإضفاء عليه الطابع الإستراتيجي حسب منظور بطاقة الأداء المتوازن

ويحتوي على (12) عبارة تم اختيارها لهذه الدراسة.

◀ مقياس التحليل: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي ( سليم أبو زيد، 2010، صفحة 27).

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

◀ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة لتحكيمها

حيث تم الاستفادة من رايها واقتراحاتها ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتها إذ تم تحسين الاستبيان النهائي

ليصبح أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المرجوة.

والجدول (04) يوضح نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه.

المحاور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول			
الرؤية المستقبلية	04	0.819	0.904
التفكير الإبداعي	04	0.691	0.831
التفكير النظامي	04	0.862	0.928
التفكير الإستراتيجي ككل	12	0.881	0.938
المحور الثاني			

0.938	0.880	12	الأداء الإستراتيجي ككل
0.963	0.928	24	الاستبانة على نحو عام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه، فان ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمسوى (0.60) فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة قد بلغ (0.928) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0.881) بالنسبة لتفكير الإستراتيجي وبالنسبة لمتغير الأداء الإستراتيجي كان مرتفع هو الأخرى بـ (0.880)، وبهذا ليتضح جليا أن معامل الثبات في مجمله يعتبر جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات محاور الاستبيان.

#### ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v.25) في تحليل البيانات واستخدمت أهم

الأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** التي تهدف لوصف مجتمع وعينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
3. **معامل صدق الحكم (Validity):** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
4. **اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):** لتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis).
5. **اختبار الاستقلالية:** لتأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بالاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolérance).
6. **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

7. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) : وذلك من أجل اختبار تأثير كل من المتغير المستقل في المتغير التابع.

8. الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durban- Wtson): هو اختبار إحصائي معلمي يستعمل للتحقق من وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا البحث التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليلها ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمتغيري الدراسة.

### ❖ تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي سنحاول التطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث المختارة حسب المتغيرات الشخصية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول(05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	%73.2
	أنثى	11	%26.8
	المجموع	41	%100
العمر	اقل من 30 سنة.	19	%46.3
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة.	11	%26.8
	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة.	08	%19.5
	من 50 سنة فأكثر.	03	%7.3
المجموع	41	%100	
المؤهل العلمي	ثانوي	01	%2.4
	تقني سامي	14	%34.1
	شهادة جامعية	16	%39.0
	مهندس دولة	10	%24.4
المجموع	41	%100	



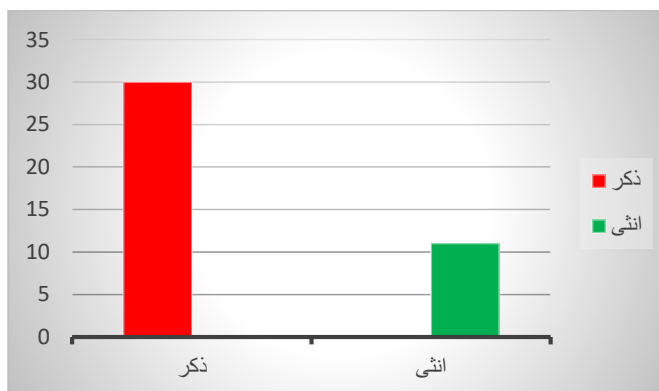
## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

22	اقل من 5 سنوات	53.7%
08	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	19.5%
07	من 10 إلى اقل من 15 سنة	17.1%
04	من 15 سنة فأكثر	9.8%
41	المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

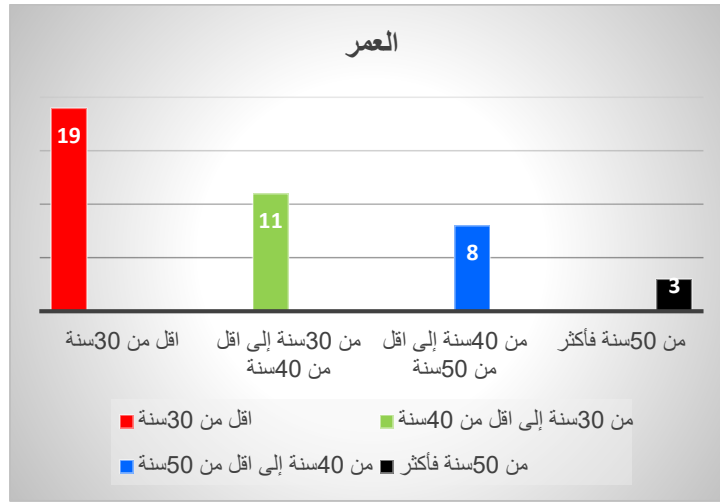
يتضح من الجدول رقم(05) : أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 73.2% في حين نسبة الإناث 26.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة (وهو ما يبيئه الشكل رقم 09) .

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



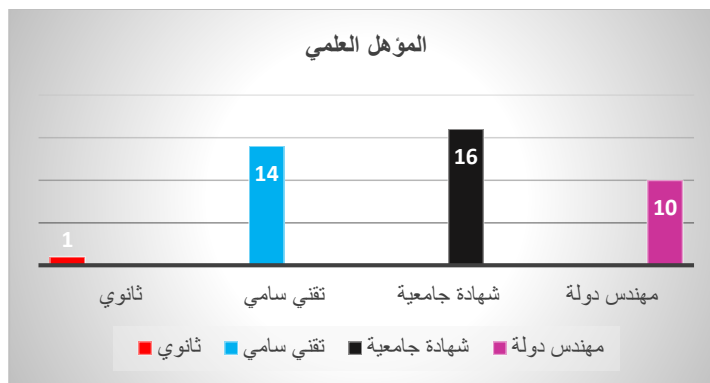
وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الأفراد الذين أعمارهم اقل من (30) سنة بلغت نسبتهم 46.3% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب هذا راجع إلى الاعتماد على طاقاتهم في الأنشطة الإدارية والإستراتيجية، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و اقل من 40) سنة كانت نسبتهم 26.8% أما نسبة 19.5% فتمثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و اقل من 50) سنة، وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين هم الأفراد الذين يبلغون من العمر (50) سنة فأكثر كانت نسبتهم 7.3% (وهو ما يبيئه الشكل رقم 10) .

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فوفقا لنتائج الجدول نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين بحوزتهم شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 39.0%، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي فقد بلغت نسبتهم 34.1% أي احتلت المرتبة الثانية، تليها شهادة مهندس إذ بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على هذه الشهادة 24.4% ليقبى ما نسبته 2.4% من أفراد العينة المستجوبة ذوي مستوى ثانوي، وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، وهذا يدل على أن هذه الأخيرة لديها قناعات فكرية بأن حاملي الشهادات الجامعية لديهم مستوى معرفي وعلمي عالي (وهو ما يبينه الشكل أدناه رقم 11).

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

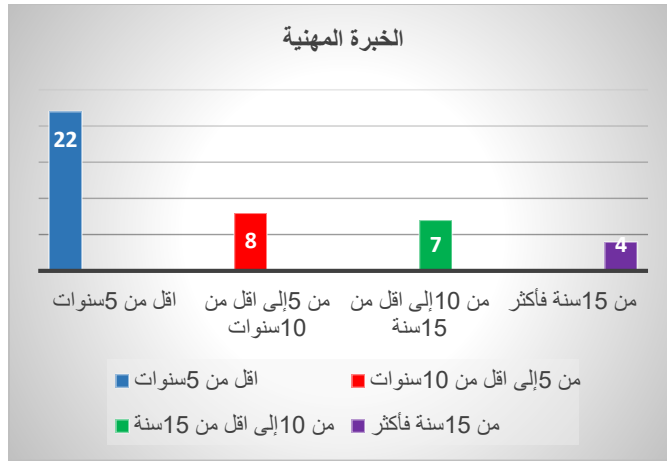


أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية في المؤسسة فإننا نجد أن غالبية أفراد العينة تقل خبرتهم عن (5) سنوات وهو ما تبيته النسبة 53.7% ما يعني أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للسنوات الخبرة لتولي المناصب والتحكم في مهام بل ينصب اهتمامها في المؤهلات العلمية، يليها الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم أقل من (10) سنوات بنسبة 19.5%، في حين الأفراد

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

الذين تتراوح خبرتهم من (10 إلى 15) سنة بلغت نسبتهم 17.1%، وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (20) سنة بلغت نسبتهم 9.8% وهذا يدل أن هذه الفئة تتوجه إلى التقاعد النسبي والمبكر (وهو ما يبينه الشكل أدناه رقم 12).

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



### المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات المحور الثاني للاستبيان.

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس والجداول التالية توضح ذلك:

#### ❖ تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (06): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعينة الدراسة عن عبارات التفكير الإستراتيجي.

رقم العبارة	أبعاد التفكير الإستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
	الرؤية المستقبلية	3.872	0.684		موافق
1	تسعى المؤسسة إلى المبادرة في بلوغ أهدافها المستقبلية.	3.85	0.937	2	موافق

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

2	لدى المؤسسة القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	3.98	0.689	1	موافق
3	تسعى المؤسسة لوضع الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ رسالتها على حسب الأوضاع الحالية والمستقبلية.	3.83	0.863	3	موافق
4	تتنبأ إدارة المؤسسة بتوقعات عملية عما قد يحدث فعلاً في البيئة الخارجية التي تؤثر في أنشطتها الداخلية.	3.83	0.892	3	موافق
<b>التفكير الإبداعي</b>		<b>3.993</b>	<b>0.753</b>	<b>موافق</b>	
5	تقوم المؤسسة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع الأعمال الحالية.	4.00	0.975	2	موافق
6	تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة الابداع لتبني افكار إبداعية جديدة في منتجاتها.	3.95	1.070	4	موافق
7	تساهم إدارة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	4.02	1.060	1	موافق
8	تراعي الإدارة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين في حل المشاكل.	4.00	1.072	2	موافق
<b>التفكير النظامي</b>		<b>4.042</b>	<b>0.867</b>	<b>موافق</b>	
9	ينظر للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3.98	1.072	4	موافق
10	التفكير النظامي(الشامل) يساعد المؤسسة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	4.10	0.995	1	موافق
11	لدى المؤسسة القدرة على دمج عناصرها المختلفة.	4.00	0.894	3	موافق
12	تقوم المؤسسة بدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها منفصلة مما يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.	4.10	1.044	1	موافق
<b>التفكير الإستراتيجي ككل</b>		<b>3.963</b>	<b>0.644</b>	<b>موافق</b>	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أبعاد التفكير الإستراتيجي في هذه الدراسة من وجهة تصورات وآراء الباحثين قد جاء بالترتيب الآتي:

جاء بعد التفكير النظامي بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي لهذا البعد (4.042) بانحراف معياري (0.867) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه في اتجاه الموافقة، وهذا يدل على

انتقال المؤسسة من التفكير المستقيم إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهمها للعلاقات المتداخلة والمركبة وحرصها

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

الشديد على رؤية الأحداث بدقة وأكثر وضوح، بعدها جاء بعد التفكير الإبداعي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.993) بانحراف معياري (0.753) وفي اتجاه الموافقة وهو ما يعني وعي المؤسسة بأهمية مزج القدرات والمهارات لتشجيع الفكر والعمل الإبداعي، ثم يليه بعد الرؤية المستقبلية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.872) بانحراف معياري (0.684) وفي اتجاه الموافقة وهذا يدل على خروج المؤسسة من قوقعة التفكير التقليدي والتوجه إلى التفكير الإستراتيجي الذي يتجلى في استشرافها للمستقبلية.

في الأخير نقول بأن مجموع عبارات التفكير الإستراتيجي جاء مجملها في اتجاه الموافقة حسب آراء إطارات ومسيري المؤسسة وهذا بمتوسط حسابي (3.963) وبانحراف معياري (0.644)، فهم يقرون بوجود مستوى مرتفع للتفكير الإستراتيجي في المؤسسة.

الجدول رقم (07) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعينة الدراسة عن عبارات الأداء

### الإستراتيجي.

رقم العبارة	الأداء الإستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
1	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقا لرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة.	4.05	1.182	10	موافق
2	تحرص المؤسسة على الاستغلال المبدع للموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير أداؤها.	4.27	0.975	4	موافق بشدة
3	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة من الناحية الشمولية.	3.83	1.495	12	موافق
4	تبني المؤسسة سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع سياستها الاستثمارية.	4.17	0.972	6	موافق
5	تتبني المؤسسة ممارسات وأساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية من خلال تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أداؤهم الحالي والمستقبلي.	4.12	1.229	9	موافق
6	سياسة التفكير النظامي لتدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد وتحسن من خبراتهم.	4.27	0.923	4	موافق بشدة

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

7	تقييم المؤسسة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها الرئيسية والمستقبلية.	4.39	0.737	1	موافق بشدة
8	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة شاملة لإجراءاتها الداخلية.	4.32	0.756	3	موافق بشدة
9	تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتطوير منتجات جديدة.	4.37	0.859	2	موافق بشدة
10	تعتمد المؤسسة على دراسة السوق على المدى (الحالي والمستقبلي) للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية.	4.17	0.834	6	موافق
11	لدى المؤسسة شمولية تفكير تعمل من خلالها على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها.	4.10	1.068	9	موافق
12	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم بطرق إبداعية.	4.05	1.117	10	موافق
الأداء الإستراتيجي ككل		4.174	0.659	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أبعاد الأداء الإستراتيجي في هذه الدراسة من وجهة تصورات وآراء الباحثين قد جاء بالترتيب الآتي:

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين فيما يخص الأداء الإستراتيجي لمؤسسة الكوابل - بسكرة - جاءت في اتجاه الموافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجمالي لجباقتهم (4.174) بإحرف معياري قدره (0.659)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة بالأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.39) إلى (3.83) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.737) إلى (1.223)، وكان أعلى متوسط للعبارة السابعة (4.39) بإحرف معياري قدره (0.737) التي تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على محور العمليات الداخلية في تقييم أدائها الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية على حدا سواء، بينما كان أقل متوسط للعبارة الثالثة (3.83) بإحرف معياري قدره (1.495)، والتي تشير أن معيار نمو الأرباح يعتبر من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة من الناحية الشمولية، وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا المتغير تشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ اختبار فرضيات الدراسة.

قبل إختبار الفرضية الرئيسة باستخدام الانحدار الخطي يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية للتأكد من ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، واعتمدت الباحثة على اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي والذاتي للأخطاء العشوائية من خلال اختبار (Durban- Wtson).

أ. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة من الضروري التأكد من إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) تمهيدا لاستخدام أسلوب الانحدار بإعتباره احد الأساليب الإحصائية المعلمية، ويمكن التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، وحسب بعض الدراسات الإحصائية فإن معامل الالتواء محصور بين (-1 و1)، ومعامل التفلطح محصور بين (-3 و3) ودراسات أخرى ترى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين (-3 و3)، ومعامل التفلطح محصور بين (-10 و10)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول (08): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	Skewness	Kurtosis
الرؤية المستقبلية	-1.470	2.304
التفكير الإبداعي	-0.841	-0.009
التفكير التنظيمي	-1.188	1.234
الأداء الإستراتيجي	-1.193	0.640

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان معامل الالتواء محصور بين (-0.841- 1.470) وبذلك يتحقق الشرط هو أن يكون معامل الالتواء يكون محصور بين (-3 و3)، ومعامل التفلطح محصور بين (-0.009 و2.304) وبذلك تحقق الشرط أن يكون معامل التفلطح محصور بين (-10 و10)، مما يؤكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية اعتدالية التوزيع الطبيعي وهذا يسمح بمتابعة الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

ب. اختبار الاستقلالية.

يستخدم هذا الاختبار لغرض التأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) من منطلق التباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من ابعاد المتغيرات المستقلة، ويجب ان تكون هذه الاخيرة مستقلة فيما بينها، مع العلم انه يجب ان تكون قيمة (VIF) اقل من (10)، وقيمة (Tolérance) أكبر من (0.1)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (09): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح.

المتغير المستقل	معامل التضخم (VIF)	فترات السماح (Tolérance)
الرؤية المستقبلية	1.797	0.556
التفكير الإبداعي	1.702	0.588
التفكير النظامي	1.552	0.644

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول رقم (09) انه لا يوجد مشكلة متعلقة بالارتباط الخطي، أي ان المتغيرات المستقلة ليست بينها الارتباط، فقيم معامل التضخم كانت محصورة بين (2.303 و 3.544) وبذلك تحقق الشرط لأنها اقل من 10، وقيم التباين المسموح كانت محصورة بين (0.282 و 0.434) وهي أكبر من (0.1) وهذا مقبول، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغيرات المستقلة، وبذلك تم تجاوز هذه المشكلة والتحقق من عشوائية قيم ابعاد المتغير المستقل.

ج. اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson)

تم اعتماد اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson) لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين التفكير الإستراتيجي وأداء المنظمات كما يبين الجدول رقم (10)، حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي اي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة ( المحسوبة من خلال النموذج) وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي، حيث تتراوح قيمته بين (0 و 4) وعندما تقترب هذه القيمة من (0) يشير معامل الاختبار الى اقصى ارتباط ذاتي موجب، وعندما تقترب قيمته من (4) يشير الى اقصى ارتباط ذاتي سالب، وعندما تقترب من (2) يشير الى انه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيمة البواقي في هذه العينة، كانت قيمة معامل (Durbin-Watson) بالنسبة لنموذج



## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

الدراسة ( $d=2.032$ )، وهذا يشير الى انه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة وذلك لان قيمة  $d$  هي اقرب الى (2).

الجدول رقم (10): اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية (Durbin-Watson)

النموذج	الخطأ المعياري	اختبار البواقي (Durbin-Watson)
1	0.42784	2.032

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

❖ اختبار فرضيات الدراسة.

◀ لاختبار الفرضية الرئيسية وفروعها قمنا بطرح التساؤل الآتي:

H0: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-".

H1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.711	1	9.711	49.252	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	7.689	39	0.197	معامل الارتباط ( $R = 0.747$ )	
المجموع الكلي	17.400	40		معامل التحديد المعدل ( $R^2 = 0.558$ )	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول، يتضح أن قيمة F المحسوبة (49.252) وبما أن مستوى المعنوية (0.000)

هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، فان خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ (0.558) وهذا يعني أن المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (55%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الإستراتيجي وهي قوة تفسيرية كبيرة وعالية نسبياً، ما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي بمختلف أبعاده في تحسين الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-، خاصة وان معامل الارتباط  $R$  قد بلغ (0.747) وهي قوة كبيرة تدل على علاقة الارتباط القوية والطردية وذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	R	$R^2$
التفكير الإستراتيجي	0.764	0.109	0.747	7.018	0.000	0.747	0.558

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ابعاد التفكير الإستراتيجي والمتغير التابع الأداء بمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للتفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (7.018) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة (T) دالة عند مستوى دلالة (0.05)، اضافة الى أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.747) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة، حيث أن متغير التفكير الإستراتيجي يفسر ما نسبته (55.8%) من التباين الحاصل في الأداء، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة، وسنحاول تفسير علاقة الارتباط من خلال تفسير كل بعد من ابعاد التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H0: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرؤية المستقبلية في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل -بسكرة-".

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

H1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرؤية المستقبلية في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل - بسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والأداء تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البيسط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرؤية المستقبلية في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.

المتغير المستقل $X_1$	B	الخطأ المعياري	F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	R	$R^2$
الرؤية المستقبلية	0.493	0.132	13.853	3.722	0.01	0.512	0.262

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الرؤية المستقبلية

والمغير التابع الأداء بمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للرؤية المستقبلية في تحسين الأداء، هذا ما دعمته قيمة (F)

المحسوبة البالغة (13.853)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.722). بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)،

وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين

بنسبة (0.512) حيث ان بعد الرؤية المستقبلية يفسر مانسته (26.2%) من التباين الحاصل في الأداء، وبالتالي مما سبق

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور الرؤية المستقبلية في

تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يفسر أن مؤسسة الكوابل تتبنى الرؤية المستقبلية التي تعكس طموحاتها وتزودها بنظرة شاملة عن أهدافها

الإستراتيجية وتطلعها المستقبلية.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير الإبداعي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل - بسكرة-".

H1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير الإبداعي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل - بسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير الإبداعي والأداء تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البيسط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تفكير الإبداعي في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.

المتغير المستقل X <sub>2</sub>	B	الخطأ المعياري	F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>
التفكير الإبداعي	0.531	0.112	22.656	4.760	0.000	0.606	0.367

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التفكير الإبداعي والمتغير التابع الأداء بمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للتفكير الإبداعي في تحسين الأداء، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (22.656)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.760)، بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.606) حيث ان بعد التفكير الإبداعي يفسر مانسبته (36.7%) من التباين الحاصل في الأداء، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور التفكير الإبداعي في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يفسر أن مؤسسة الكوابل تعتمد على التفكير الإبداعي ومبدعيها في صياغة قراراتها المصيرية التي من شأنها أن تضمن لها التميز والانفراد في ميدان أعمالها الإنتاجية، من خلال سعيها الدؤوب في البحث المستمر عن فرص ومشاريع جديدة لتوسيع أنشطتها الحالية.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير النظامي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل - بسكرة-".

H1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير النظامي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل - بسكرة-".

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي والأداء تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تفكير النظامي في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.

المتغير المستقل X <sub>3</sub>	B	الخطأ المعياري	F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>
التفكير النظامي	0.559	0.083	45.762	6.765	0.000	0.735	0.540

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التفكير النظامي والمتغير التابع الأداء بمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للتفكير النظامي في تحسين الأداء، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (45.762)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.765) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.735) حيث ان بعد التفكير النظامي يفسر مانسبته (54%) من التباين الحاصل في الأداء، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور التفكير النظامي في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

وهذا يفسر أن مؤسسة الكوابل تعتمد على التفكير النظامي كمنهج لحل المشاكل، وذلك عن طريق رؤية المشاكل كأجزاء من نظام كلي بدلاً من التجاوب لأجزاء معينة، أي تنتقل في فهم العلاقات المتداخلة من الكليات إلى الجزئيات.

## خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة التطبيقية بشكل أساسي تحليل وتفسير لما جاء في إجابات إطارات ومسيري مؤسسة الكوابل - بسكرة- حول دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء، ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة والتوصل لمجموعة من النتائج المتمثلة في:

نستنتج من خلال تصورات المبحوثين حول مستوى التفكير الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة (3.963) بانحراف معياري (0.644). نستنتج من خلال تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الأداء الإستراتيجي ككل (4.174) بانحراف معياري (0.659).

- وجود دور معنوي للتفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعلاقة الارتباط بين المتغيرين قوية إذ بلغت (74.4%)، كما أن المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي يفسر ما نسبته (55.8%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء بمؤسسة محل الدراسة.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في تحسين الأداء بمؤسسة الكوابل مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

## الخاتمة العامة

تشهد المؤسسات في قرن الواحد والعشرين إحتدام المنافسة في القطاعين العام والخاص، ووصولها إلى الذروة بسبب عولمة الأسواق والتحويلات الناتجة عن الإندماجات المتسارع للاقتصاد العالمي والثورة المعرفية والثقافية، وبتالي أصبحت تسعى للمحافظة على بقائها وإستمرارها في زمن عصرنة العصور، ولكن هذا لا يتحقق عن طريق التقليد، الأمر الذي دفع بها إلى التفكير بطرق تحاكي المستقبل، ومن هنا ظهرت الحاجة لما يعرف بالتفكير الإستراتيجي الذي يعتبر منبع الإستراتيجية.

حيث يعد التفكير الإستراتيجي طريقة تحاكي التحرك بميدان الشطرنج تجيب عن سؤال (من هم أهم الخصوم؟) ثم تشرع بتشخيص طبيعتهم (ملك، حصان، جندي) لتفهم طريقة تحركهم ونقاط قوتهم وضعفهم وردود أفعالهم المتوقعة للهجوم، ومن خلال ذلك يتمكن المفكر الاستراتيجي من بناء خطة هجومية تستهدف إمكانات أقوى الخصوم بالميدان ليسهل تجاوزهم أو القضاء عليهم بضربات معدودة وبأقل الخسائر.

ومن هذا المنطلق وجب البحث عن آلية تعمل على تطوير وتحديث أداء المنظمات ضمن مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يحدد تطلعات المستقبل، ويساعد المسيرين على مواجهة المشاكل الناتجة عن التغيرات الداخلية والخارجية للبيئة، وبتالي يساهم في رفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى أن التفكير الإستراتيجي يعمل على مزج القدرات والمهارات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات الملائمة واتخاذ القرارات الصائبة بطرق مرنة وإبداعية تمكن المنظمة من كسب معظم المعارك التنافسية في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وبتالي تم التوصل الى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية والإجابة عن فرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى إبراز هذه النتائج بشقيها النظري والميداني.

◀ **النتائج النظرية:** في ظل مراجعة الأدبيات واستناد على التراكم العلمي الذي تم التوصل إليه حول متغيري الدراسة

استنتجت الطالبة ما يلي:

- أهمية الدراسة المختبرة تشكل خطوة في مجال ربط التفكير الإستراتيجي باتجاه تحسين الأداء وخصوصا إذا إقترن هذا الأخير بصيغة الإستراتيجية.

## الخاتمة العامة

- أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة حتمية لا بد منها لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة بنظيراتها على الصعيدين.

- إن التفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مستوى إداري معين ولا على مدار وإطارات الإدارة العليا، بل أي إنسان يتسم بخصائص وسمات التفكير الإستراتيجي يعد مفكراً إستراتيجياً.

- العمل وفقاً لعناصر التفكير الإستراتيجي مجتمعة لها دور إيجابي في تحسين الأداء بالمؤسسة المبحوثة.

- التفكير النظامي هو أكثر عنصر تفكيري إستخداماً من طرف إطارات ومسيري مؤسسة الكوابل -بسكرة-.

◀ **النتائج الميدانية:** توصلت النتائج الميدانية بمؤسسة الكوابل -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها:

- قدرة المؤسسة على التفكير الإستراتيجي مصدرها القدرات والمهارات الإبداعية المتمثلة في الجهود البحثية (مخابر التصنيع)،

ودراسة حاجات وتطلعات الأسواق، وإشراك الموظفين (إطارات ومسيرين) في جلسات حل المشاكل وتوليد الأفكار.

- إن عناصر التفكير الإستراتيجي لها دور إيجابي في تحسين أداء المنظمات، وإن مؤسسة الكوابل تشجع التفكير الاستراتيجي لتكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.

- المؤسسة المبحوثة تؤكد على أهمية تعزيز التفكير الإستراتيجي لما له من دور فعال في تحسين أداء أعمالها، وبالتالي يحقق لها التميز والإنفراد بعد البقاء والإستمرار.

**على ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة توصيات :**

- ضرورة أن تعي المؤسسة المبحوثة حقيقة أن التفكير الإستراتيجي هو أحد أهم العناصر الضرورية في رفع أدائها، وبالتالي يتعين عليها تهئية وتشجيع الظروف المناسبة لتفعيله.

- ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات، خصوصاً في مؤسسات الصناعات الثقيلة، نظراً لفوائده وإيجابياته التي تتمحور في تحسين أدائها.

- ضرورة زيادة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي.

- ضرورة عقد ملتقيات ودورات تدريبية لخرجي الجامعات ومسيري المؤسسات حول تعميق ممارسات التفكير الإستراتيجي.



## الخاتمة العامة

---

أما آفاق الدراسة فعلى الرغم من محاولة الباحثة الإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط تتطلب التوسع والغوص في غمارها

المستقبلية ونذكر على سبيل الاقتراح ما يلي:

☞ دور نماذج التفكير الاستراتيجي في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

☞ دور محددات التفكير الاستراتيجي في رفع أداء منظمات الأعمال.

☞ مساهمة سمات المفكر الإستراتيجي في بناء الاستراتيجيات الأم.

☞ علاقة الرؤية الإستراتيجية في تفعيل القدرات التنافسية.

الفهرس

آية قرآنية.....	
الشكر والتقدير.....	
الإهداء.....	
الإطار العام للدراسة.....	
ملخص الدراسة.....	
قائمة الجداول والأشكال.....	ط
مقدمة.....	أ
إشكالية الدراسة.....	ب
فرضيات الدراسة.....	و
أهداف الدراسة.....	ز
أهمية الدراسة.....	ز
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....	
تمهيد.....	1
المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي.....	2
المطلب الأول: التطور التاريخي للتفكير الإستراتيجي.....	2
المطلب الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي.....	11
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي.....	22
خلاصة المبحث الأول.....	525
تمهيد.....	26
المبحث الثاني: ماهية أداء المنظمات.....	26
المطلب الأول: أساسيات الأداء.....	27
المطلب الثاني: معايير ومستويات تصنيف الأداء.....	31

33	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء.....
41	خلاصة المبحث الثاني.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -</b>
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة.....
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....
46	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهدافها.....
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
49	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.....
53	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
56	المطلب الثالث: تحليل وتفسير عبارات المحور الثاني للاستبيان.....
67	خلاصة الفصل.....
68	<b>الخاتمة العامة.....</b>
73	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق

### أولاً: المراجع العربية.

1. إبراهيم درة عبد الباري، سعود جردات، ناصر محمد (2014): الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين "النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
2. أبي سعد احمد الديوهجي، عمار عواد محمد (2018): دور أبعاد التفكير الاستراتيجي في دعم مفاتيح التصنيع الأخضر، مجلة للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد32، العراق.
3. أحمد رجب عبد الملك (2006): مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية -دراسة نظرية وتطبيقية-، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
4. أحمد زغدار (2005): التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
5. إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان (2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد1.
7. أكرم أحمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي (2016): عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين (2012): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي - دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الإدارية-، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد20، العدد1.
9. الجبارية كحيلي (2015): دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
10. الحمداني صبا نوري، ومحمد عبدالله الخولاني (2018): تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، المجلد38، العدد2.
11. الخفاجي، نعمة عباس خضير (1998): التفكير الاستراتيجي -إطار نظري-، مجلة جامعة بابل، المجلد 3، العدد1.
12. الذياب سعود ذياب (2014): مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخارج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، قسم العلوم الإدارية.
13. الشيخ الداوي (2010): تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، المجلد غيرمذكور، العدد7، جامعة الجزائر.
14. العربي عمران (2013): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
15. العمري هاني (2014): مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلس السعودي للجودة. [www.sqc.org.sa/sqcdocs/Dr.HaniAl-Amri.pdf](http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/Dr.HaniAl-Amri.pdf)

## قائمة المراجع

16. الغالي إدريس (2007): الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. الكبيسي عامر خضر (2006): التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة.
18. أم العز حمودي (2012): دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماجستير غير منشورة، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
19. أيمن الدسوقي (سبتمبر، 2017): إدارة الأداء الاستراتيجي للمكاتب العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة، نموذجاً Cybrarians Journal 47، مكتبة القاهرة الكبرى، العدد 47.
20. بيداء ستار البياتي، أسيل حمدي (2019): أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي، جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 2، العراق.
21. برافين جوبتا (2008): الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
22. توفيق عبد الرحمن (2003): التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، مصر.
23. جاسم سلطان (2010): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
24. جاسم نسرین محمد، جاسم علياء (2014): دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 38، العراق.
25. حامد كريم الحدراوي، حيدر عبد الحسن مجباس، حميدة كريم الحدراوي (أيلول، 2018): الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان أربيل، العدد 2، الجزء B، العراق.
26. حليلة بن عباس (2017): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
27. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس (2007): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
28. رحمة زعبي (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
29. رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012): أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
30. رياض عيشوش، يمينة محبوب (22/21 فيفري، 2012): تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
31. زكريا الدوري، أحمد صالح (2009): الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. سالم بن سعيد القحطاني (2006): القيادة الاستراتيجية بين الحاجة العلمية والترف الفكري، مداخلة في الملتقى الرابع حول: القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق للمستقبل، السعودية.

## قائمة المراجع

33. سعودي محمد عبد الغني، محسن احمد الخضير (1992): الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة، مصر.
34. سمالي بحضية، بلالي أحمد (09-10 مارس، 2004): الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
35. سميرة عبد الصمد (2016): دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
36. سميرة عبد الصمد (2008): أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
37. صالح أحمد علي (2001): أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
38. صالح بلاسكة (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير، علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
39. صالح نيوف (بلا تاريخ): مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية.
40. صبرينة مانع (2015): أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
41. صبرينة ترغيني (2015): دور التفير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة "شركة صيدال" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
42. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي (2010): أثر الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، الكوفة.
43. صدوق فتيحة (2019): دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
44. صلاح عبد القادر النعيمي، كمال السيد غراب (2012): الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
45. صلاح عبد القادر النعيمي (يونيو، 2003): مواصفات الفكر الإستراتيجي في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد23، العدد4.
46. طاهر محسن منصور الغالي، محمد وائل إدريس صبحي (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
47. عادل بوجمان (2016): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
48. عادل صالح، طارق يونس (2001): تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق، المجلة العربية للإدارة، المجلد1، العدد21، العراق.

## قائمة المراجع

49. عايدة سيد خطاب (2001): الإدارة الاستراتيجية المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، الطبعة الرابعة، دارالفكر العربي، مصر.
50. عباس مزعل السهلاني، سلوى عقيل مدلول (2018): تأثير التفكير الإستراتيجي في الإنتماء المنظمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 04.
51. عبد الحليم مرغيش (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
52. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009): بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
53. عبد المليك مزهودة (2003): الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد غير مذكور، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
54. عبد المليك مزهودة (2003): التسيير الإستراتيجي تنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
55. عبد المليك مزهودة (2007): مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
56. عبد المليك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد غير مذكور، العدد 1، جامعة بسكرة.
57. عبلة زقراري، حضرة قاسمي (14/13 ديسمبر، 2011): الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
58. عثمان فلاح (2016): دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، تلمسان.
59. عمري حمزة (25 أوت 2020): لقاء مبرمج مع إطار الموارد البشرية المكلف بالتكوين: مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-
60. فتيحة قناوة (2014): مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي رباح، ورقلة .
61. كزاز عباس متعب فرج (2017): التفكير والتفكير الاستراتيجي، مجلة جامعة العلمية، المجلد 15، العدد 4.
62. كفاية محمد عبد الله (2019): إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
63. لطرش وليد (01. 07. 2018): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
64. لينا خليف (2008): نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
65. مجيد الكرخي (2007): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## قائمة المراجع

66. محمد سليمان (2007): الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة.
67. محمد الحسن بو بكر (2014): دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
68. محمد خير سليم أبو زيد (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن.
69. محمد طارق (2002): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المنتبي للنشر، إربد، العراق.
70. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، كافي هبة مصطفى (2017): الإدارة الإستراتيجية، دار ألفا للوثائق قسنطينة، الجزائر.
71. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين (1999): منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل و التطبيقات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن.
72. محمد علاء ملو العين (جانفي، 2015): تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية-، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
73. محمود احمد عبد الفتاح (2013): التفكير الابتكاري والابداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
74. مدحت محمود أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
75. مراد زايد، و صبرينة ترغيني (جانفي، 2014): الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 5، المركز الجامعي لتمنراست، الجزائر.
76. مركز الدراسات الاستراتيجية (2012): القيادة والتفكير الاستراتيجي (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
77. مهدي حسين زويلف (1991): إدارة الأفراد، دارالمجد للنشر، عمان، الأردن.
78. ميشيل سايريت (2011): التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل، مؤسسة هنداوي، القاهرة، مصر.
79. ناصر الدين يعقوب (2012): التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ترسم رؤى وأهداف المستقبلية، جريدة الدستور (16227) الشركة الأردنية للنشر.
80. ناصر دادي عدون (2001): الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
81. ناصر محمد إبراهيم السكران (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
82. نعمة عباس الخفاجي، الهادي البغدادي (أيام 06 و 07 نوفمبر، 2001): مداخلة في مؤتمر حول: ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي ، الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، قطر.
83. نعيم إبراهيم الظاهر (2009): الإدارة الاستراتيجية المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.



## قائمة المراجع

84. همال شفيق العشي (2013): أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
85. نور الدين شنوفي (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر.
86. نور محمود إبراهيم و وآخرون (2010): التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، بدون نشر البلد.
87. يحيى ملحم (2009): التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

88. Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency. Management Decision.
89. Torset, C. (2001, eptembre). Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management, Communications aux 15eme Journées Nationales des IAE. IAE.
90. Bagg, A. (2001). Strategic Thinking, Must Precede Strategic Plannig, Fouce on images.
91. Masifern, .(2002) Strategic thinking: Strategy as a shared framework in the mind of the managers. doi:www.ideas.repec.org, 2003.
92. F.D. Geuser, Mooraj,S. .(2009) Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on Its Effect on Performance". European Accounting Revie.(1)18 .
93. Fiona Graetz. .(2002) Strategic Thinking versus Strategic Planning.
94. Gallimore K. (s.d.). Developing a tentative framework for strategic thinking, Manchester Metropolitan University .
95. Gisle, H. (2004). Intuition and its role in strategic thinking. 105. series of dissertation, Norwegian school of management.
96. Henry Mintzberg. .(1994) The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review.
97. H. Mintzberg, (1994). The fall and Rise of strategic thinking. Harvard Business Review.
98. Ingrid Bonn. .(2005) Relationship Between Systems Thinking, Creativity and Vision (Bonn, 2005, ) [own representation]. p.340.
99. Kaplan, R., & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". Harvard Business Review.
100. Kevin Gallimore. (2016, January Retrieved 10 ). Developing a tentative framework for strategic thinking. Manchester Metropolitan University.

101. Liedtka, J. (1998). strategic thinking can it be taught, long range planning, Vol 31 N°1.  
Liedtka, M. (s.d.). , Op-Cit.
102. Maccoby, M. (2004). Brainiest, Research technology management, Vol 44 N° 5.
103. Malan, R. .(2010) The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisationa lstrategy. Thèse de Doctorat in management, University of Southern Queensland; Faculty of Business. 81
104. Mellon, J., & Kroth, Michael. (2013). Experiences That Enable One to Become an.
105. Robin Wensley 'Tony Grundy. .(1999) Strategic behavior: The driving force of strategic management. European Management Journal.- Elsevier, Vol3 N°17.
106. T O'Shannassy. .(1999) Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation , RMIT Business.
107. Thompson, J. A., & Strickland, I. A. (1995). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston.

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السنة الثانية :إدارة استراتيجية

قسم: علوم التسيير

### استبيان حول

دور التفكير الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

السادة والسيدات إطارات المؤسسة:

في إطار إعداد رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمات، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع راجية منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الاعتبار جميع الأسئلة من خلال وضع علامة (X) أمام الفقرة المناسبة، وفي الخيار الذي تراه مناسباً، بحيث تؤكد الباحثة التزامها بأن جميع البيانات والمعطيات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط، شاكرين لكن حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا مني فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

مزوز هاجر

السنة الجامعية: 2020/2019

## قائمة الملاحق

### I. المعلومات الشخصية:

1- الجنس:	<input type="checkbox"/>	- ذكر	<input type="checkbox"/>	- أنثى
2- العمر:	<input type="checkbox"/>	- أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	- من 30 الى 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	- من 40 الى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	- أكبر من 50 سنة
3- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	- ثانوي	<input type="checkbox"/>	- تقني سامي
	<input type="checkbox"/>	- شهادة جامعية	<input type="checkbox"/>	- مهندس دولة
4- الخبرة المهنية:	<input type="checkbox"/>	- أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	- أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	- أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	- أكثر من 20 سنة

### II. المعلومات المتعلقة بالدراسة:

نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التفكير الاستراتيجي: هو عملية إدراكية فردية أو جماعية تهدف إلى تحليل الحاضر لأجل التحضير للمستقبل.					
	الرؤية المستقبلية: تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب) وتعطي إشارات حول تطورات المنظمة.					
01	تسعى المؤسسة إلى المبادرة في بلوغ أهدافها المستقبلية					
02	لدى المؤسسة القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة					
03	تسعى المؤسسة لوضع الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ رسالتها على حسب الأوضاع الحالية والمستقبلية					
04	تتنبأ إدارة المؤسسة بتوقعات عملية عما قد يحدث فعلاً في البيئة الخارجية التي تؤثر في أنشطتها الداخلية					
	التفكير الإبداعي: هو مزيج من القدرات والمهارات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية.					
05	تقوم المؤسسة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع الأعمال الحالية					
06	تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة الابداع لتبني افكار إبداعية جديدة في منتجاتها					

## قائمة الملاحق

					07	تساهم إدارة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي
					08	تراعي الإدارة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين في حل المشاكل
التفكير النظامي: هو التحول من التفكير المستقيم إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات.						
					09	ينظر للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
					10	التفكير النظامي(الشامل) يساعد المؤسسة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً
					11	لدى المؤسسة القدرة على دمج عناصرها المختلفة
					12	تقوم المؤسسة بدراسة الأفكار والمشاكل مجتمعة بدلاً من دراستها منفصلة مما يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد
<b>الأداء (الأداء الاستراتيجي حسب منظور بطاقة الأداء المتوازن)</b>						
					13	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة
					14	تحرص المؤسسة على الاستغلال المبدع للموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير أدائها
					15	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة من الناحية الشمولية
					16	تبني المؤسسة سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع سياستها الاستثمارية
					17	تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الإبداعية من خلال تأهيل أفرادها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي
					18	سياسة التفكير النظامي لتدريب والتكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد وتحسن من خبراتهم
					19	تقيم المؤسسة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها الرئيسية والمستقبلية
					20	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة شاملة لإجراءاتها الداخلية
					21	تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتطوير منتجات جديدة
					22	تعتمد المؤسسة على دراسة السوق على المدى (الحالي والمستقبلي) للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية
					23	لدى المؤسسة شمولية تفكير تعمل من خلالها على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها
					24	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم بطرق إبداعية