

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

- موسي سهام

من إعداد الطالبتين

- شوقي سهير

- بحري أحلام

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بن التركي زينب
بسكرة	مقرا	- أستاذ دكتور	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

- موسي سهام

من إعداد الطالبتين

- شوقي سهير

- بحري أحلام

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بن التركي زينب
بسكرة	مقررا	- أستاذ دكتور	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

الحمد لله الذي أنعم علينا ووفقا لإتمام مشوارنا العلمي، أشكر الله عز وجل الذي لا يطيب العمل إلا بشكره الذي رزقنا العلم وألهمنا القوة والصبر لتخطي الصعوبات والعقبات وإتمام هذه المذكرة.

اللهم صل وسلم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير والثناء للأستاذة المشرفة الفاضلة

## موسي سهام

أستاذة بجامعة محمد خيضر بسكرة على إشرافها ومساعدتها لنا في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر طاقم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة على حسن تعاونهم ومساعدتهم لنا على جمع المعلومات في الدراسة الميدانية.

كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الأستاذة شين نوال والأستاذة بن تركي زينب على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ملاحظاتهم البناءة، والشكر لكل الأساتذة والزملاء بجامعة محمد خيضر الذين وقفوا معنا وساندونا خاصة صديقتي نوال بحري التي لم تبخل بتقديم المساعدة والدعم لنا، وإلى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة نقول لهم شكرا جزيلا.

# إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الذي أحمل إسمه بكل فخر واعتزاز، إلى الذي في وجهي بعض من ملامحه، إلى مثلي الأعلى الذي سيظل محفورا بداخلي، إلى أبي الغالي رحمه الله.

إلى بسمّة الحياة إلى قرة عيني أُمي حفظها الله وبارك في عمرها.

إلى من هم سندي بعد الله عز وجل إخوتي وأخواتي وأبنائهم جميعا حفظهم الله ووفقهم وجعلهم فخرا ونبراسا لهذه الأمة.

إلى كل من لهم مكانة خاصة في قلبي إلى عائلتي وأصدقائي وأحبي الذين دعموني وكانوا سنداً لي.

شوقي سهير

# إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود ريحانة روعي وبهجتها، التي غمرتني بحبها  
وحنانها صاحبة العقل النافع والقلب الواسع

إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى الذي رباني على الفضيلة واختار أن يكون هو الفتيلة ليضيء دربي وينير  
طريقي سندي في الحياة،

إلى أبي الغالي.

إلى نجوم تتلألأ في السماء إلى اخوتي الأعزاء.

إلى رفيقات دربي وخليلات الإقامة وأنيساتها.

بحري أحلام

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة. تكونت عينة الدراسة من (40) موظف وزعت عليهم استبيانات من خلال الزيارات الميدانية، و استرد منها (31) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة بيانات البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل هذه البيانات استخدمنا عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء.

توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) و المتغير التابع (أداء المؤسسة) بالمؤسسة محل الدراسة نالا نسبة قبول مرتفعة، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي نحو الإنتاج في تحسين أداء المؤسسة و هذا راجع لطبيعة نشاط هذه الأخيرة. حيث لاحظنا من خلال الاعتماد على معامل التحديد  $R^2$  أن ما نسبته (42.5%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة سببها تبني المؤسسة للتوجه الإستراتيجي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و التوصيات أهمها:

- أن كل أبعاد التوجه الاستراتيجي مستوى قبولهم مرتفع وفقا لمقياس البحث.
  - التوجه الإستراتيجي ضروري لبقاء المؤسسات و استمراريتها في ظل ديناميكية بيئة الأعمال.
  - ضرورة المحافظة على مستوى التوجه الاستراتيجي الموجود لدى المؤسسة، و محاولة تعزيزه لتحقيق الريادة و خلق ميزة تنافسية.
- الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، أداء المؤسسة.

## Abstract:

This study aims to know the impact of the strategic direction on the performance of the institution, a case study of the Guedila Mineral Water Corporation in Biskra. The study sample consisted of (40) employees to whom questionnaires were distributed through field visits, and (31) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved. We also relied on the descriptive approach in processing the research data to reach the results of the study, and to analyze this data we used several statistical methods, including statistical measures.

The study concluded that the independent variable (strategic orientation) and the dependent variable (the performance of the institution) in the institution under study received a high acceptance rate, and it was found that there is a significant effect of the strategic direction towards production in improving the performance of the institution and this is due to the nature of the activity of the latter. Where we noticed, by relying on the coefficient of determination, that (42.5%) of the changes in performance are caused by the institution's adoption of the strategic direction.

This study also reached many results and recommendations, the most important of which are:

- The high level of acceptance of all dimensions of the strategic direction according to the research scale.
- Strategic orientation is necessary for the survival and continuity of institutions in light of the dynamic business environment.
- The need to maintain the level of strategic orientation that exists in the institution, and try to strengthen it to achieve leadership and create a competitive advantage.

**Key words:** Strategic orientation «the performance of the institution.



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	تصنيف Snow et Miles	01
25	معايير فعالية رسالة المؤسسة	02
34	مراحل تطور اليد العاملة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	03
35	عناصر منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	04
36	موردي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	05
36	سعر العبوات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	06
37	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	07
38	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	08
39	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	09
39	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	10
40	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير لعدد سنوات الخدمة	11
41	نتائج اختبار الثبات الفاكرونيباخ للاستبانة	12
42	نتائج اختبار الصدق للاستبانة	13
42	اختبار التوزيع الطبيعي كوجمروف - سمونوف	14
43	درجات قياس ليكرت الخماسي	15
43	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي	16
44	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول	17
46	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	18
48	نتائج التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية	19
48	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة.	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
16	طرق تقييم أداء المؤسسة	02
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة	03

قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	الرقم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة	01
قائمة المحكمين	02
الإستبيان	03
توقيع المؤسسة المستقبلية حول توزيع الإستبيان	04

# مقدمة

مع التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال نتيجة تطور البنية الاقتصادية أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطبيق مناهج وتقنيات حديثة، و كذا استغلال طاقاتها من خلال تقييم الموارد المتاحة و جلب قادة استراتيجيين قادرين على توفير التوجه الإستراتيجي لفرق العمل، لدعمهم كي يكونوا على دراية بأهدافهم، و لضمان بقاء المؤسسات و استمراريتها و مواكبة التطورات في بيئة العمل التي تتصف بشدة المنافسة و التعقيد و التغيير المستمر سواء على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي.

إن التركيز على توجه المؤسسة في المدى البعيد هو ما يعرف بالتوجه الإستراتيجي، و هو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما يعتبر أحد أهم العوامل الجوهرية المؤثرة في أداء المؤسسات التي تعمل في مستقبل غير مؤكد لأنه يؤثر في كيفية عمل هذه المؤسسات، لكونه يجمع و بشكل مستمر معلومات عن قدرات المنافسين و كيفية استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة. و لأن الإستمرار و النجاح و النمو في المؤسسات الحديثة مرهون بمدى تحقيق هذه الأخيرة للأهداف المخطط لها هذا يفرض عليها أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة، مما يساعدها على التحسين المستمر في منتجاتها و خدماتها لإشباع رغبات المستهلكين والزبائن. كما أصبحت المؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى عالي من أدائها الإستراتيجي لتضمن إستمراريتها و هذا راجع إلى ارتباط الأداء بالتفكير الإستراتيجي و توجهاته.

نجد أن الإهتمام بالتوجهات الإستراتيجية يساهم و بشكل كبير في تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات، مما يجعلها واضحة و سريعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما يسمح للإدارة العليا بالتعرف على بيئتها و سياساتها و الانظمة التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات، و يسمح لها بتحديد احتياجاتها البشرية و المادية و المالية، ولهذا يعتبر التوجه الإستراتيجي من أهم المتغيرات التي تؤثر و بشكل كبير على أداء المؤسسات. فالتوجه الإستراتيجي هو الحجر الاساس و الضروري لنجاح المؤسسة و مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية

و في هذه الدراسة سوف نتعرف على عموميات حول أداء المؤسسة (كمتغير تابع)، و شروط نجاحه وما هي الصعوبات التي يواجهها المسيرين لتحقيق التطور المستمر في الأداء، و أيضا كيفية تأثير التوجهات الإستراتيجية بشتى أبعادها (كمتغير مستقل) على أداء المؤسسات من خلال التطرق إلى بعض الأدبيات النظرية التي شرحت هذين المتغيرين، و كذلك من خلال الدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بيسكرة.

## 2- إشكالية الدراسة:

وعلى هذا الأساس فان إشكالية الدراسة جاءت لتطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر التوجه الاستراتيجي على اداء المؤسسة ؟

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق التوجه الإستراتيجي لدى المؤسسة قديلة للمياه بيسكرة ؟

- ما مستوى الأداء المؤسسي لدى المؤسسة قديلة للمياه بيسكرة ؟

- ما نوع العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي و أبعاد الأداء المؤسسي ؟

### 3-الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة (شوي ميلا 2008) بعنوان " تأثير أبعاد التوجه الإستراتيجي على أداء الأعمال دراسة حالة على أساس المؤسسات العالمية ".

هدفت الدراسة إلى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة، وقد اعتمدت نتائج الدراسة على عينة من العديد من مديري المؤسسات العالمية التي يقدر عدد موظفيها حوالي 4000 موظف، موزعين على 40 فرع حول العالم. وقد نتجت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الإستراتيجي ( قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وأداء المؤسسة. والفهم العميق لهذه العلاقة يؤدي إلى تعزيز أداء المؤسسة و أيضا إمكانية الحصول على التغذية الراجعة فيما إذا كان تنفيذ الإستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

- **الدراسة الثانية:** دراسة (العجمي، 2011) بعنوان " أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية ".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، شملت عينة الدراسة جميع المديرين و رؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل و بنسبة بلغت (94%). وقد بينت النتائج أن للتوجه الإستراتيجي التحليلي أثرا موجبا ومباشرا على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية ( التسعير، المنتج، التوزيع، الإتصالات التسويقية)، وللتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء الشركة بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الإتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة (المجالي 2012) بعنوان " أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية لهذه البنوك. ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن إذ تم توزيع (150) استبانة واسترد منها (138) استبانة، بنسبة 92%. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام (spss). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهمية قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بإشراك موظفيها في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي، وكذلك ضرورة استمرارية هذه البنوك في استخدام التوجه الإستراتيجي التحليلي لما له أثر كبير و مهم على أداء البنوك و استمراريتهما.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة (شين 2017) بعنوان " تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الأهداف، الرؤية) على الأداء (العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر". وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإتجاه الإستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال، وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها أن تعمل نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الإتجاه الإستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا أنها لا تملك رؤية وقيم تنظيمية مكتوبة و واضحة تصعب من مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

**- الدراسة الخامسة: دراسة (رامي انشاصي 2019) بعنوان " التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية "**.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجه الإستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجمعيات النسوية بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، حيث بلغ عددها (59) جمعية بعدد موظفين (257) موظفا، وقد اختار الباحث المجتمع كله ليكون هو العينة، حيث تم توزيع (212) استبانة وتم استرداد (178) استبانة بنسبة (83.9%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وجميع ابعاده ( الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والثقة التنظيمية في الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات كالاتمرار في تطبيق التوجه الإستراتيجي في الجمعيات النسوية بإعتباره أداة إدارية تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**- الدراسة السادسة: دراسة (المواضية 2019) بعنوان " نموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الإستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية "**.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأبعاده، وأثرها على المزايا التنافسية و أبعادها. و استخدمت الدراسة منهج البحث المسحي للارتباطي التحليلي، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء مسح كامل لكافة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، البالغ عددها (37) شركة، حيث تم توزيع (400) استبانة وتم استرجاع (324) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مما يشير إلى أن هذه الشركات تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوجه الإستراتيجي و اليقظة الريادية، وتوصي الدراسة باعتماد مدخل اليقظة الريادية كمنهجية عمل مستمرة وتكاملة لدعم التنافسية في الشركات الأردنية.

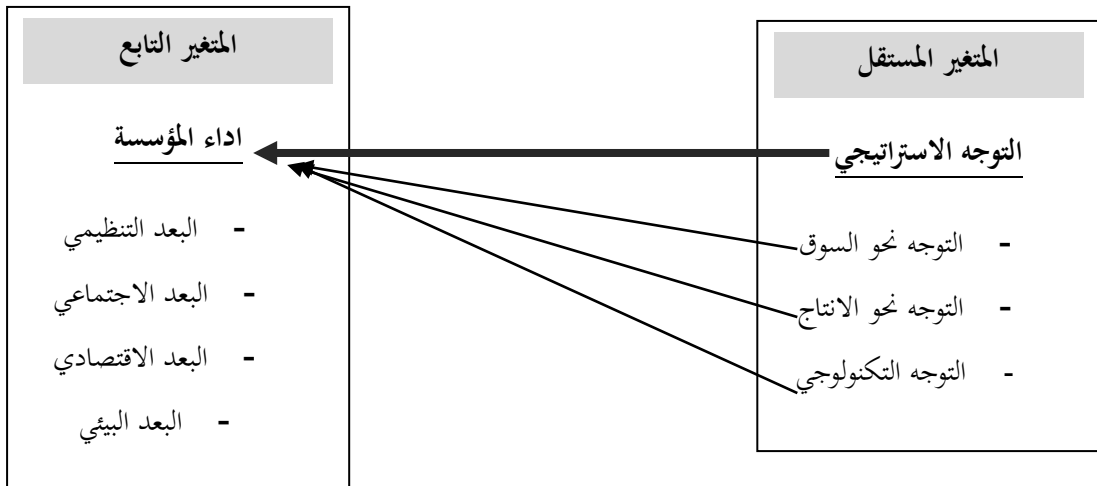
**- الدراسة السابعة : دراسة (حمادي 2020) بعنوان " تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة "**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التوجه الإستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة لمنظمات الأعمال، واعتمد البحث على الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، أما عينة البحث فتألفت من القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ولتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لذلك تم تصميم استبانة تضمنت أربعة متغيرات رئيسية اشتملت على اربعة وعشرون فقرة تقيس وتكشف مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي وأسلوب تحليل الإنحدار البسيط و الإنحدار المتعدد على النتائج الإحصائية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للحصول على النتائج الإحصائية و توصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات.

#### 4- نموذج وفرضيات الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نموذج الدراسة المعتمد و انطلاقا من الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية

#### الفرضية الرئيسية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة.

#### الفرضيات الفرعية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو السوق على أداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الانتاج على اداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة.

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه التكنولوجي على اداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه بيسكرة.

#### 5- التموضع الاستمولوجي و منهجية الدراسة :

##### أ- التموضع الاستمولوجي:

تم تناول هذا الموضوع في العديد من الدراسات و الابحاث و بطرق و اساليب مختلفة، حيث أن التوجه الاستراتيجي هو محور هذه الدراسة نظرا لاهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة التي تعتبره هو الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية، و يكسبها ميزة تنافسية و يساعدها في تحقيق أهدافها من خلال التطوير المستمر في الاداء. و تماشيا مع إشكالية الدراسة تم الاعتماد على النموذج الوضعي الواقعي او الوصفي، وهذا لتمكين الباحث من دراسة هذا الموضوع من مختلف الجوانب و لوصف و شرح المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين مختلف أبعاد المتغيرين، و في الجانب التطبيقي تم إجراء وصف و تحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية و الإحصائية المناسبة لتحليل بياناتها، من أجل تأطير الدراسة النظرية وصولا إلى المقاربات الاستنتاجية للظاهرة، بهدف بناء معرفة من خلال النتائج المتوصل إليها وفتح المجال للإنتقادات البناءة للبحث العلمي مستقبلا.

#### ب- منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي عرضنا من خلاله كل الجوانب المتعلقة بالدراسة من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة لكل من المتغيرين التوجه الإستراتيجي و أداء المؤسسة، حيث استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات الأولية وهذا لإثبات صحة الفرضيات و تحقيق أهداف الدراسة، و شملت هذه الاستبانة جزئين الأول يشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة و الجزء الثاني يشمل الجانب القياسي التحليلي الذي يقيس متغيرات الدراسة، حيث يتضمن (15) فقرة خاصة بالمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) و (19) فقرة خاصة بالمتغير التابع ( أداء المؤسسة). كما تم الاعتماد على اختبار ( Alpha Cronbach ) لقياس ثبات الاستبانة و اتباع التحليل الاحصائي الكمي Spss في معالجة البيانات.

#### 6- تصميم البحث

تم تصميم هذا البحث لمعرفة الابعاد و العناصر الأساسية المتعلقة بالدراسة، وكذا اختبار صحة الفرضيات من خلال جمع و تحليل المعلومات إحصائيا، و معرفة مدى تطبيق التوجه الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة و التعرف على أثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) على المتغير التابع (أداء المؤسسة)، و هذا من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في شهر ماي 2022 و إجابات أفراد العينة المكونة من (31) من مؤسسة قديلة للمياه.

#### 7- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على ماهية و أساسيات التوجه الإستراتيجي و الأداء المؤسسي.
- التعرف على العلاقة التي تربط أبعاد التوجه الإستراتيجي ( التوجه نحو السوق، التوجه نحو المنتج، التوجه التكنولوجي ) بالأداء المؤسسي.
- معرفة دور و أهمية التوجه الإستراتيجي بالنسبة للأداء المؤسسي.
- معرفة مدى تأثير التوجه الإستراتيجي على مؤسسة قديلة للمياه بسكرة.



8- خطة مختصرة للدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري و آخر تطبيقي، الفصل الأول كان تحت عنوان تحليل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي و أداء المؤسسة. حيث قسم إلى خمسة مباحث، المبحثين الأول و الثاني عرضت فيه الأدبيات النظرية لأداء المؤسسة كمتغير تابع، المبحث الأول/ أساسيات أداء المؤسسة، المبحث الثاني/ تقييم أداء المؤسسة. أما المبحثين الثالث و الرابع تم استعراض فيهما الادبيات النظرية للتوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، المبحث الثالث/ ماهية الإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الرابع/ كان تحت عنوان أساسيات التوجه الإستراتيجي. ثم تطرقنا إلى العلاقة التي تربط التوجه الإستراتيجي بأبعاده بأداء المؤسسة في المبحث الخامس و الذي كان بعنوان: أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة.

أما الفصل الثاني فهو الفصل التطبيقي و هو يتناول الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة. و يشمل أربعة مباحث، المبحث الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه، و المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة، المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول:

تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء

المؤسسة

## تمهيد:

لم تعد المؤسسات تسعى إلى ضمان البقاء و الاستمرارية فقط و إنما إلى تحقيق مراكز تنافسية أيضا في مجال نشاطها، ومن أجل تحقيق ذلك تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة أدائها بصفة منتظمة ومستمرة. كما تحاول تبني التوجه الإستراتيجي الذي يعتبر من المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية الفعالة، حيث هو بمثابة الخطة التي تتبعها المؤسسة لبلوغ أهدافها على المدى الطويل و تحقيق مستويات عالية من الأداء، لتطوير المؤسسة و بناء مكانة إستراتيجية و تنافسية في ظل التغيرات البيئية التي تتعرض لها. فقد أصبح التوجه بالنسبة للمؤسسات مدخل ضروري وجوهري يجب اتباعه لضمان البقاء والاستمرارية وكسب ميزة تنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات أداء المؤسسة

أن مفهوم الأداء مفهوم واسع و شامل و هام بالنسبة لجميع المؤسسات و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات حول تحديد مفهومه إلا أنه لم يتوصل إلى الآن إلى مفهوم محدد فالأداء هو أحد العوامل الأساسية للمؤسسة لأنه يوفر لها نظام متكامل و متناسق و معلومات دقيقة و موثقة، و سنقوم بالتوضيح من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

سنقدم بعض التعاريف المختلفة للأداء المؤسسي نذكر منها:

- يعتبر الأداء " نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الإقتصادية و استمراريتهما و قدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى ". (بوشناق و شرقي، 2018، صفحة 55)

- الأداء المؤسسي هو " تأدية عمل او انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة مما يحقق الوصول إلى الأهداف من طرف المؤسسة ". (فرحي، 2019، صفحة 36)

- الأداء هو " الفعل الذي يقود إلى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار و من ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها المستهدفة ". (مومن، 2012، صفحة 50)

- الأداء هو " قدرة المؤسسة على الإستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال، فالأداء هو محصلة لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". (ترغني، 2017، صفحة 72)

- الأداء هو " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها" (موسي و شين، 2017، صفحة 98)

- الأداء هو " الهدف المركزي لعملية التحول و الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف و مستوى تنفيذ الخطط ". (الحصين، 2020، صفحة 49)

- حسب فنتي " هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، مع السعي لضمان البقاء و الإستمرارية ". (2019، صفحة 3)

- من خلال التعريفات السابقة حول مفهوم الأداء استخلصت الباحثين أن الأداء هو نشاط تحددته المؤسسة بأسلوب يتوافق مع عواملها الداخلية و الخارجية و بالمراعاة للموارد المتاحة، و هذا من اجل تحقيق أهدافها المسطرة و الوصول إلى كفاءة عالية.

#### المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص نتطرق لها في الآتي: (يوسف، 2014، صفحة 49)

الفرع 1: الأداء مسألة إدراك

يختلف الأداء بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات، فبالنسبة للمالكي المؤسسة يعني الأرباح أما بالنسبة للفرد يعني الأجور أو مناخ العمل الملائم، أما بالنسبة للزبائن يعتبر جودة الخدمات و المنتجات التي توفرها له المؤسسة. لهذا يعتبر الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من مؤسسة لأخرى.

الفرع 2: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن و هذا راجع للتغير المستمر في المعايير الداخلية و الخارجية التي يتحدد على أساسها الأداء، فنجد أن المؤسسة التي تمر بمرحلة النضج و النمو لا يمكن الحكم عليها من خلال العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة من المرحلة الأولى لدخول السوق، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية... التي تجعل الأداء مرتفع في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في مواقف وظروف أخرى، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

الفرع 3: الأداء مفهوم شامل

حيث يشمل الأداء الجانب الإقتصادي و التنظيمي و الإجتماعي، فيجب التنظيم الجيد و مراعات كل الجوانب من أجل خدمة المؤسسة من خلال الهيكلية الرسمية، فإهمال جانب من هذه الجوانب قد يشكل خطرا على سير المؤسسة و بالتالي عدم الرضا لمختلف الأفراد.

الفرع 4: الأداء مفهوم غني بالتناقضات

يحدد الأداء من خلال مجموعة من العوامل منها مكملة لبعضها و منها المتناقضة و هذه الأخيرة تظهر عند السعي وراء تحقيق هدف خفض التكاليف، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

الفرع 5: الأداء ذو أثر مرجعي على المؤسسة

تكمن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه بهدف إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة من الأهداف المسطرة فعلى القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج و الخطط و الخيارات الاستراتيجية.

**المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة**

بعد ما عرضنا مفهوم و خصائص الأداء ننتقل الآن إلى أنواعه، حيث تم تقسيم الأداء وفق ثلاثة أشكال:

الفرع 1: حسب معيار المصدر

ويقسم إلى قسمين هما: (العابدي و بوجلال، 2016، صفحة 23)

أولا: الأداء الداخلي:

و يطلق عليه إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمكنه المؤسسة من موارد، فهو ناتج من ثلاثة توليفات وهي:

أ/ الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على ضخ القيمة وتحقيق الأفضلية

التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب/ الأداء التقني: وهو قدرة المؤسسة على استقبال استثماراتها بشكل فعال.

ج/ الأداء الحالي: و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانيا: الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كزيادة الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا، و على المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس و تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### الفرع 2: حسب معيار الشمولية

و حسب هذا المعيار ينظر إلى الأداء وفق منظورين إما على اساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة، أو ينظر إليه على أساس جزئي أي ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها. (بلقبوس، 2017، صفحة 39)

أولاً: الأداء الكلي

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو القوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ثانيا: الأداء الجزئي

و يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلال الجزئي قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. إن الأداء الكلي ماهو إلا نتيجة تفاعل الأداء الجزئي داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام.

### الفرع 3: حسب المعيار الوظيفي

في هذا المعيار يقسم الأداء كل وظيفة على حدى

أولاً: أداء الوظيفة المالية

و ينعكس في قدرة المؤسسة في تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد للإستثمار و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها. كما يجب الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترنة بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة، سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك يبيث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير. (سويد و زغدي، 2018، صفحة 48)

ثانيا: أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة. بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقيف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات. (سليمان، 2007، صفحة 119)

ثالثا: أداء وظيفة الأفراد

يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة. فضمن استخدام موارد هذه الأخيرة بفاعلية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية أو سلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن بقائها يجب أن توظف الكفاء وذوي المهارات العالية و تسيرهم تسييرا فعالا. (عنه، غطاس، و تامة، 2019، صفحة 25)

رابعا: أداء وظيفة التسويق

الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة و فاعلية العملية التسويقية، و يتم ذلك عن طريق التركيز على الموائمة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الإستراتيجيات لقياس الأداء التسويقي. (يعيشي، 2016، صفحة 27)

#### المطلب الرابع: أبعاد أداء المؤسسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أبعاد أداء المؤسسة وهي كالآتي: (فتيتي، 2019، صفحة 4)

##### الفرع 1: البعد التنظيمي

و هو الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجالها التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، وهذا من خلال اتباع معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية، بحيث يكون هذا القياس متعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي و ليس بالنتائج المتوقعة.

##### الفرع 2: البعد الاجتماعي

يشير مدى تحقيق المؤسسة لرضا الأفراد، و تكمن أهمية هذا الجانب في أنه قد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بشكل سلبي إذا اهتمت المؤسسة بالجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على الإنسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.

##### الفرع 3: البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة و كذا القوائم و التقارير التي تعدها.

##### الفرع 4: البعد البيئي

من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية والسلبية الناتجة عن التغيرات التي تحدث في النظام البيئي.

**المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة**

يتأثر الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية متمثلة في: (قشود و بوعزة، 2020، صفحة 7)

**الفرع 1: العوامل الخارجية**

و تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم، فإن آثارها قد تكون فرصا تحسن من أداء المؤسسة و إما تهديدات تؤثر سلبا عليها، مما يتطلب التكيف معها لتخفيف آثارها خصوصا إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد، و هذه العوامل قد تكون إقتصادية، ثقافية، سياسية...

**الفرع 2: العوامل الداخلية**

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، و التي يمكن للمسير التحكم فيها و إحداث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية، تتميز هذه العوامل بكثرتها و بالتالي صعوبة التحكم فيها، ولقد تم تقسيمها إلى مجموعتين هما:

أولاً: العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا، معدل الإعتماد على الآلات...

ثانياً: العوامل البشرية: التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن، الجنس، مستوى تأهيل الأفراد، مدى التوافق مع مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و مدى تلائمهم...



### المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

يعتبر تقييم أداء المؤسسة ذو أهمية بالغة بالنسبة للمسيرين لأنه المقوم الأساسي الذي يساعدهم على الحفاظ على المؤسسة و استمراريتها و في هذا المبحث سوف نتعرف على ماهية تقييم أداء المؤسسة و أهم أساسياته و كذا التطرق إلى مختلف الطرق و الأدوات التي يقوم عليها.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة و أهميته

##### الفرع 1: مفهوم تقييم أداء المؤسسة

- هو " وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم و بأعلى درجة من الكفاءة ". (قشود و بوعزة، 2020، صفحة 17)

- " يعتبر تقييم الاداء شكل من اشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، و هذا بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام و ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية ". (الحصين، 2020، صفحة 62)

- تقييم الأداء هو " يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، و ذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية و في تحقيق الموارد التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد إيجاد القرارات التصحيحية في حالة إنحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها ". (تيمجدين، 2013، صفحة 57)

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم أداء المؤسسة هو وسيلة لمعرفة مدى استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، و معرف نقاط القوة و نقاط الضعف التي تآثر على سير نشاط المؤسسة.

##### الفرع 2: أهمية تقييم أداء المؤسسة

إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة للمؤسسات من أجل التطوير المستمر وتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: (جبن، 2009، صفحة 39)

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسة هو مقياس يجمع بين الفعالية و الكفاءة بما يضمن بقاء و استمرارية المؤسسة.

- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات في المؤسسة بهدف القيام بعمليات التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية و مفيدة.

- يرسم تقييم الأداء صورة واقعية لما حققته المؤسسة من نجاحات و إخفاقات و ذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء.

كما يوضح المبيضين أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: (2013، صفحة 692)

- توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ العديد من القرارات.

- تعطي الفرصة المناسبة لمراجعة و إعادة النظر في نظم العمل المعمول بها في المؤسسة.
- تعد جزءا من عملية تنظيمية مهمة يتم من خلالها مراجعة خطط العمل.
- توجه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية.
- تحفز الموظفين على العمل الجماعي ضمن الإطار المؤسسي.

#### المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء المؤسسة

هناك العديد من المراحل ينبغي تبنيها عند القيام بعملية تقييم أداء المؤسسة وهي كالآتي:

##### الفرع 1: تحديد العمل المطلوب

و يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل و ظروف العمل، و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل و المسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل. (ابو حطب، 2009، صفحة 19)

##### الفرع 2: تحديد معايير التقييم

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم، و على رأسهم العاملين و رؤسائهم، و معايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين و بعضها يتعلق بالشخصية و بعضها يتعلق بالنتائج و الإنجازات التي يحققها. (ابو حطب، 2009، صفحة 19)

##### الفرع 3: قياس الأداء

و تشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط، كما تشمل قياس الأداء للجانبين الكمي والنوعي، كما تبين لنا مدى الإنحراف في العملية. و تشمل هذه المرحلة جانبين هما: (قشود و بوعزة، 2020، صفحة 21)  
أولاً: قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعية.  
ثانياً: إيصال المعلومات و البيانات التي يتم الحصول عليها إلى المراكز المسؤولة من أجل تحليلها و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل فوات الأوان.

##### الفرع 4: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي)

في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء المحقق مع الأداء المراد تحقيقه، و التأكد من أنه تم الإنجاز حسب الهدف أو لا، و إن وجد إنحراف يتم العمل على معالجته وتصحيحه. (قشود و بوعزة، 2020، صفحة 22)

##### الفرع 5: إتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعتبر أهم مرحلة من مراحل تقييم الأداء حيث لا معنى من عملية التقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له فهنا لا حاجة لنا للتصحيح و إنما يتم إجراء تحسينات على مراحل قادمة، أما إذا وجدت إنحرافات فإنه لا بد من التصحيح من خلال إتخاذ الخطوات التالية: (قشود و بوعزة، 2020، صفحة 22)

أولاً: تحديد أسباب الإنحراف حيث يتم معرفة سبب الإنحراف داخلياً أو خارجياً، أو بسبب القصور في التنفيذ أم في التغيرات في البيئة المحيطة.

ثانياً: إختيار أنسب الطرق للعلاج حيث يوجد أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الإنحرافات، كما يمكن أن تتوفر في البديل الموارد البشرية و المادية و الفنية لتطبيقه.

ثالثاً: التأكد من تطبيق الإجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء المؤسسة

تتعدد الطرق و الأساليب التي يمكن اللجوء إليها و استخدامها في عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فبعض هذه الطرق يستخدم كثيرا و البعض الآخر نادر الإستخدام، و يتوقف الرجوع إلى هذه الطرق على توجيه المؤسسة و نوعية منتجاتها و خدماتها و حسب نوع الوظيفة و موقعها، لقد تم تقسيم طرق تقييم الأداء من طرف الباحثين إلى طرق تقليدية و طرق حديثة. و يمكن توضيح أهمها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): طرق تقييم أداء المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع 1: الطرق التقليدية في تقييم الأداء

أولاً: طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم الأداء، و على الرغم من ذلك فهي من أكثر الطرق انتشاراً و استعمالاً في وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نموذجاً يتضمن الخصائص أو الصفات المساهمة في الأداء، و من ثم يتم تقييم كل فرد لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً و الذي يحتوي على صفات و خصائص الخدمة. (يعيشي، 2016، صفحة 25)

ثانياً: طريقة الترتيب العام البسيط

تعتمد هذه الطريقة على قيام الفرد المكلف بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم بالتسلسل وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة و أسهلها بالنسبة للقائم بعملية التقييم. وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعان: (بعجي و خبابه، 2008، صفحة 27)

أ/ طريقة الترتيب البسيط: وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً، حيث يتم اختيار الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و بأخذ رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.  
ب/ طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة كل عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، المقارنة تكون بين أزواج من العاملين.

ثالثاً: طريقة المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل. (يعيشي، 2016، صفحة 25)

الفرع 2: الطرق الحديثة في التقييم

هناك العديد من الطرق الحديثة في تقييم أداء المؤسسة نذكر منها:

أولاً: طريقة التوزيع الإجمالي

تعد هذه الطريقة من أولى الطرق الحديثة لتقييم الأداء، وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) تقسيم المرؤوسين إلى مجموعات مختلفة من حيث درجة التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تعمل على أوزان مختلفة و ذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط و متوسط و أعلى من المتوسط و جيد. (بن عيشي، 2006، صفحة 28)

حيث يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة:

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ثانيا: طريقة الوقائع الحرجة

ترتكز هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و المؤثرة في أداء المؤسسة، سواء من حيث النجاح أو الإخفاق. و تحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل، ولا يطلع القائم بالتقييم بذلك. ونشير هنا إلى أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء، إذ يتطلب منهم الأمر ملاحظة دقيقة للأداء المنجز ومقارنته مع الوقائع المحددة. (بوزيدي و بلوناس، 2011، صفحة 164)

ثالثا: طريقة الإدارة بالأهداف

تهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية مع ما تم إنجازه منها فعلا خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم عملية المقارنة. بعد ذلك يعد المشرف تقريرا يتضمن الأهداف و الخطط المستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي و الإدارة بالأهداف. (لحصين، 2020، صفحة 70)

### المبحث الثالث: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى محاولة البقاء و الإستمرارية و تحقيق النجاح في عملياتها و أدائها و بناء مركز متميز عن باقي المؤسسات، لذا تلجأ إلى التفكير بعمق و شمولية في كيفية تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال تطبيقها للإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يتميز مفهوم الاستراتيجية بالتنوع و التعدد نتيجة تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها و نجد أن مفهوم الاستراتيجية يعود إلى الكلمة اليونانية (Strategos) و التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك، أي هي تخطيط و توجيه العمليات العسكرية. فهي الفن المستخدم في تحريك القوات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة. ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فنجد أن العدو في المجال العسكري هو نفسه المنافس في بيئة الأعمال. فالإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و رؤية و أهداف المؤسسة. (صقور، 2021، صفحة 1) و هناك العديد من التعريفات التي تخص مجال الإدارة الاستراتيجية وهي:

- عرفت الإستراتيجية على أنها " تشير على التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل، فهي طريقة التفكير و أسلوب في الإدارة، و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية ". (موسي و شين، 2017، صفحة 29)

- حسب جليك هي " مجموعة التصرفات و القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة " (مرسي خليل و العمري، 2014، صفحة 20).

- وعرفت بأنها " فن و علم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة و تنفيذها و تقييمها مما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها " (الخفاجي، 2010، صفحة 37).

- هي النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم و التنفيذ، و الرقابة على الرسالة و الرؤية و الأهداف، و الإستراتيجية. (ماهر، 2007، صفحة 23).

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات و المخاطر البيئية التي يجب مواجهتها و التنبؤ بها، و تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها لتحقيق أهدافها و رؤيتها الاستراتيجية. فنجد ان أهمية الإدارة الاستراتيجية تبرز من خلال العديد من الفوائد و المزايا نذكر منها: ( الخفاجي، 2010، صفحة 40)

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات في توقع مشكلات المستقبل و الفرص.
- تهيء وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة و آفاق تطويرها.
- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط إستراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المؤسسة.
- أما بالنسبة لموسي خليل و العمري فقد ذكرا أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي (2014، صفحة 22)
- التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة إستراتيجيا.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية و تفكير إستراتيجي طويل المدى.
- المساعدة في معالجة و حل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منظمة الأعمال.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة و أثرها على أداء المؤسسة.
- إعداد و تنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المؤسسة مثل أصحاب الأسهم، العملاء، العاملون، الموردون.

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات وهي:

#### الفرع 1: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

حيث في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المؤسسة، و تحديد الأهداف الإستراتيجية، و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية. (غالبا، 1997، صفحة 7)

#### الفرع 2: إستراتيجية وحدة الأعمال

حيث أن استراتيجية وحدة الأعمال هي الإستراتيجية التي يتم تحديدها على مستوى المنتج أو السوق، حيث تبين سبل المؤسسة في التنافس و تحقيق مكانة معينة في مجال عمل محدد أو في سوق معين، فهنا نطاق الإستراتيجية يكون أكثر تركيزا و أقل

مدى من الوحدات العامة. كما تشير هذه الاستراتيجية إلى الطريقة التي يتبناها المدراء الاستراتيجيون لكسب ميزة تنافسية يتفوقون بها على المؤسسات المنافسة . (ريغة، 2014، صفحة 120)

### الفرع 3: الإستراتيجية الوظيفية

يشير هذا المستوى إلى الإستراتيجيات التي تنتجها الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الأعمال، و تحدد الإستراتيجية الوظيفية عددا من المداخل و التحركات اللازمة لمساندة إستراتيجية وحدة الأعمال، و تشمل هذه الاستراتيجية عدة إستراتيجيات كالإنتاج و التصنيع، التسويق وكذا استراتيجية الموارد البشرية و المالية... (مرسي خليل و العمري، 2014، صفحة 30)

### المبحث الرابع: أساسيات التوجه الإستراتيجي

لأن التوجه الإستراتيجي هو مدخل مهم تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتميز على المدى البعيد في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر، فقد جاء هذا المبحث للتعرف على أهم أساسيات هذا التوجه و كيفية نجاحه في المؤسسات.

#### المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الإستراتيجي من المتغيرات الهامة في منظمات الأعمال، فهو يعبر عن الطريقة التي تختارها المؤسسة لممارسة أدائها، و قد اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر نذكر منها:

- حيث " التوجه الإستراتيجي يعبر عن استراتيجية المؤسسة التي تتضمن جزئين، هما التخطيط الإستراتيجي كجزء أول، و التنفيذ و الرقابة كجزء ثان. فهو أمر يساعد في ترجمة الإستراتيجية ضمن إطار عملية التخطيط التي تبدأ بالإختيار الإستراتيجي و تنتهي بالتقييم " (الخفاجي، 2010، صفحة 82)

- هو "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة وفقا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيفها معها. (ابو نجم، 2018، صفحة 7)

- التوجه الإستراتيجي هو "مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل ( ماذا سنكون نحن ؟)، وتوضع هذه الإستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة و القيم و مجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها". (رامضنة، 2020، صفحة 2)

- التوجه الإستراتيجي هو "عبارة عن طرق محددة تنفذها المؤسسة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق". (المواضيه، 2019، صفحة 336)

- حسب Joachim et al "هو خيار استراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المؤسسة على الموارد وتخصصها وتنتفع بها، قصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية". (جلاب، 2013، صفحة 44)

- حسب Hitt et al " التوجه الإستراتيجي يعطي المؤسسات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث أن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى ادراك مديري المؤسسات للبيئة المحيطة بهم و ردة أفعالهم للتطورات و التغيرات البيئية ". (الريبيعي و علي، 2018، صفحة 288)

- هو "اكتساب الخبرة و المعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي و التي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة و المؤسسات المنافسة، و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، و نقلها إلى جميع العاملين في المؤسسة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي". (حفيظ، 2020، صفحة 39)

- كما وضع جندب بأن " التوجه الإستراتيجي يعتبر أداة لتنسيق جهود المؤسسة من خلال تحقيق الإتصال المؤثر بين جميع مستوياتها لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها ". (2013، صفحة 17)



- و وضع أبوطه بأن " التوجه الاستراتيجي يوفر جهودا هادفة و بعيدة الأمد لحماية و استثمار موارد المؤسسة و ضمان قدر مناسب من الرؤية و المرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيّفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتهم ". (2012، صفحة 15)

- هو " الوسيلة التي توجه المؤسسة نحو خلق السلوك السليم من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد ". (ديب، محمد، و ونوس، 2020، صفحة 397)

ومن هنا استخلصت الباحثتان أن التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الإستراتيجيات التي تضبط عمل المؤسسات قصد الوصول إلى الأداء المتميز لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا في ظل تخصيص الموارد و التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة وتحويلها إلى فرص.

### المطلب الثاني: أهمية و فوائد التوجه الإستراتيجي

تبين من خلال الدراسات أن للتوجه الإستراتيجي دور فعال في التأثير على أداء المؤسسات. حسب (ابو نجم، 2018، صفحة 8) فإن التوجه الاستراتيجي يساهم في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمؤسسة و تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توضيح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- توحيد و تنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف و الغايات المحددة.
- التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية و تفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للمتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء و إدارة المؤسسة.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تأثر على أداء المؤسسة.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.

### المطلب الثالث: أنواع التوجه الإستراتيجي

لقد تعددت أنواع التوجهات الإستراتيجية و اختلفت الآراء حول مفهومها و تصنيفها، و سنوضح ذلك فيما يلي:

#### الفرع 1: تصنيف Morgan

حدد ستة أنواع للتوجه الإستراتيجي يمكن للمؤسسة تبنيتها، وهي: (رماضنة، 2020، صفحة 9)

أولاً: التوجه الإستراتيجي العدائي (Aggressiveness):

هو مرتبط بتباطؤ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، و سرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

ثانياً: التوجه الإستراتيجي التحليلي (Analysis):

هو إندماج بعدي إستراتيجية التوقع و السلوكيات الدفاعية للمؤسسة، كما أنه يعكس قدرة المؤسسة في بناء المعرفة و

التعلم التنظيمي.

ثالثا: التوجه الإستراتيجي الدفاعي (Defensiveness):

و هو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة.

رابعا: التوجه الإستراتيجي الإستباقي (Proactiveness):

وهو السلوك الفعال للمؤسسة و المكون الرئيسي للإبتكار و التجديد و هو المبادرات المتبناة من قبل المؤسسات.

خامسا: التوجه الإستراتيجي المستقبلي (Futurity):

و هو مستوى جاهزية و استعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

سادسا: الخطورة (Riskness):

تعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تخنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين.

الفرع 2: تصنيف Snow et Miles 1978:

**الجدول رقم (1): تصنيف Snow et Miles**

و هو التوجه الذي يهدف إلى تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة، مما يؤدي بالشركات نحو التوجه إلى النمو، و باستخدامه تكون المؤسسات غير مركزية مما يسمح لها بتنفيذ ابتكارات جديدة، كما تكون المؤسسات أكثر عدوانية.	الإستكشافي
و هو التوجه الذي يهتم بالبحث و التحليل قبل إتخاذ أي قرار، و عند دخول الاسواق تقوم المؤسسات بطرح منتجات و خدمات جديدة، أو فرصا سوقية جديدة، و لكن بعد اجراء تحليل حذر لهذه الفرص السوقية.	التحليلي
و هو التوجه الذي يهدف إلى حماية الأسواق الحالية من التهديدات التنافسية، مما يجعل المؤسسات تركز على الأسواق الضيقة و المستقرة، و نادرا ما تطرح منتجات أو خدمات جديدة، فهو يهتم بالتكلفة بدلا من التقنيات الحديثة.	الدفاعي
و هو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل و الإستجابة لها و ليس الفعل ذاته، أي الإستجابة لظروف البيئة التي يتعامل معها، لذا نراه أحيانا عدوانيا و أحيانا أخرى خاملا.	الإستجابي

المصدر: (المجالي، 2012، صفحة 19)

الفرع 3: وحسب (ابو نجم، 2018، صفحة 13)

فقد تم تقسيم التوجه الإستراتيجي إلى:

أولا: التوجه نحو العملاء:

يركز هذا التوجه في معرفة كيفية استهداف العملاء و فهمهم و تقديم لهم منتجات و خدمات تتناسب مع احتياجاتهم من أجل تحقيق الربح للمؤسسة، و يتم تقييم هذا التوجه من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء و معرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع، و لخدمة العميل و العناية به لا بد من تحقيق عدة مبادئ منها:

- التلبية الفورية.

- الدقة في التعامل من خلال تزويد العميل بالمعلومات.

- اللباقة في التعامل.

- حق العميل في الشكوى و الإعتراض.

ثانيا: التوجه نحو المنافسين:

و يتضمن هذا التوجه دراسة المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات المنافسة من أجل تقديم منتجات و خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بحيث تكون هذه المنتجات ذات خصائص متفردة، أو تكون لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل. بمعنى أن هذا التوجه يعتمد على استراتيجيتين استراتيجيتين قيادة التكلفة من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها أي السعر النهائي الذي تصل به الوحدة إلى المستهلك، و استراتيجية التميز و الاختلاف بتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج من خلال الكفاءات و المهارات التي تمتلكها المؤسسة. و بهذا نجد أن هدف هذا التوجه هو خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية.

ثالثا: التوجه نحو التكنولوجيا:

تضم التكنولوجيا كل الاساليب التي تستطيع المؤسسة من خلالها خلق القيمة، من معرفة إنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات و الإلكترونيات... و مع التطور التكنولوجي الحاصل في الآونة الأخيرة لا يمكن اخفاء تأثير أداء المؤسسات بالتكنولوجيا، حيث ساعدها هذا التطور على إدارة مختلف الأقسام و المستويات المتعددة بشكل أفضل. حيث أصبحت معظم المؤسسات تبني إستراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا لدرجة أن كل مؤسسة تتخلف على هذا الكم الهائل من التطور ستلاحظ بعد فترة أنها بدأت بالإنحسار و التراجع على كافة الأصعدة، خاصة على صعيد الجودة و التسويق. إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة و اغتنام الفرص بالأسواق و الوصول إلى أفضل المنتجات و الخدمات للزبائن و تحقيق قيمة أعلى للأعمال.

رابعا التوجه الإبداعي:

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة و تطوير المنتجات و الخدمات و قيادة فريق العمل، فالإبداع هو الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تقضي إلى ايجاد عمليات إدارية جديدة، و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في انجاز أهداف المؤسسة، و أكثر خدمة للمجتمع.

#### المطلب الرابع: أبعاد التوجه الإستراتيجي

تختلف أبعاد التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر كل حسب رؤيته و سنوضحها في الآتي:

الفرع 1: حسب (انشاصي، 2019، الصفحات 19-25)

أولاً: الرؤية

و تعتبر أول مكونات التوجه الإستراتيجي، فهي تعبر عن الحلم و الطموحات التي تريد المؤسسات الوصول إليها و تحقيقها مستقبلاً، باستخدام الإمكانيات والموارد الداخلية و الخارجية المتاحة وبعض النظر عن الظروف و الصعوبات التي تواجهها. و لها عدة مواصفات من بينها:

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل المستقبل من خلالها.
- الجاذبية: جذب العاملين من خلال تعبيرهم عن طموحاتهم وآمالهم.
- التركيز: تركيز الجهود و تخصيص الموارد لها.
- المرونة: تتصف بالعمومية مما يسمح باستخدامها عند الحاجة لبدائل.
- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية و بساطة الشرح.

ثانياً: الرسالة

وهي ثاني أبعاد التوجه الإستراتيجي و هي الترجمة العملية للرؤية بحيث تشتمل منها، و تمثل غرض المؤسسة و سبب إنشائها و بيان ما تسعى إلى تحقيقه. كما تشير إلى المجال التي تعمل به المؤسسة و أهدافها العامة و وظائفها و أنشطتها الأساسية، وتحدد الرسالة أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات المؤسسة و دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها للتفوق على المنافسين. و تتصف الرسالة بمجموعة من المعايير التي تحكم على فاعلية نجاحها و سوف نطرحها في مجموعة من التساؤلات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): معايير فاعلية رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
الزبائن	من هم زبائن المؤسسة ؟
المنتجات (سلع/ خدمات)	ما السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟
الأسواق	ماهي مناطق تنافس المؤسسة ؟
التقنية	هل تمتلك المؤسسة التقنية الحديثة ؟
الإهتمام بالاستمرارية و النمو و الربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالبقاء و ماهو مركزها المالي ؟
الفلسفة و القيم الجوهرية	ماهي المعتقدات و القيم و الطموحات الأساسية للمؤسسة ؟
فهم الذات	ماهي الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ؟
الصورة العامة	مامدى إستجابة المؤسسة للإهتمامات الإجتماعية و البيئية ؟
الإهتمام بالعاملين	هل تعتبر العاملين من الموجودات القيمة في المؤسسة ؟

المصدر: (انشاصي، 2019، صفحة 22)

ثالثاً: الأهداف

و تعد ثالث مكونات التوجه الإستراتيجي، و هي النتائج المستقبلية المرغوب فيها التي تريد المؤسسة تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. و يجب مراعاة عدة اعتبارات عند وضع هذه الأهداف منها:

- القبول أي مشاركة العاملين في وضع الأهداف.
- الوضوح و السهولة أي يجب أن تكون مفهومة.
- الموضوعية و الواقعية بأن تكون قابلة للتحقيق.
- القابلية للقياس الكمي.
- الانسجام و الترابط بين الأهداف.
- الحصول على دعم من الإدارة العليا.

رابعاً: القيم التنظيمية

تمثل القيم جزء أساسي من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لذلك فإن قيم منظمات الأعمال تعد من المفاهيم الأساسية و المهمة ضمن التوجه الإستراتيجي لها، فهي عبارة عن معايير للضبط الذاتي المعتمد على المعتقدات و الأخلاقيات التي تسترشد بها المؤسسة للقيام بأدائها و لها عدة خصائص منها:

- نسبية أي تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة لأخرى.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها لهيمنة بعض القيم على غيرها.
- تؤثر في الإبتهاجات و الآراء السلوكية بين الأفراد داخل المؤسسة.
- ذات طبيعة ذاتية و اجتماعية.

الفرع 2: حسب حفيظ (2020، صفحة 46) و جلاب (2013، صفحة 44)

أولاً: التوجه الإستراتيجي نحو السوق:

التوجه الإستراتيجي نحو السوق يمثل فلسفة للاعمال متجهة نحو الزبائن ( الفهم الكامل لحاجيات الزبائن المستهدفين و القدرة على خلق منتجات ذات قيمة عالية )، والمنافسين (تحليل المنافسين الحاليين و المحتملين و فهم نقاط القوة و الضعف )، و التنسيق بين مختلف الوظائف ( الإبتهاجات الموفق من الموارد لخلق ميزة للزبائن المستهدفين ). وقد تكون هذه الفلسفة إما استباقية أو استجابية.

ثانياً: التوجه الإستراتيجي للإنتاج:

يجب على المؤسسات اختيار المسار الذي يسمح لها بكسب ميزات تنافسية، وهذا ما أدى إلى جعل العديد من المؤسسات تركز على منتجاتها و تطورها و إضافة ميزات تجعلها متفردة. كما يشير هذا التوجه إلى تلك الدرجة التي أين تركز المؤسسة على فهم المنتج على أنه سبب وجود المؤسسة، بشرط أن يكون هذا المنتج ذو مميزات و جودة عالية تميزه عن بقية المنتجات.

فالتوجه الإستراتيجي للإنتاج هو التوجه الذي يهدف لإنتاج منتجات و خدمات متطورة، ليتوجه بها نحو السوق و التغلب على المنافسين.

ثالثاً: التوجه الإستراتيجي التكنولوجي:

هو التوجه نحو البحث و التطوير، و التوجه نحو استخدام التكنولوجيا المتقدمة، و التعرف على آخر المستجدات التكنولوجية في ميدان الإختصاص. فهو ذلك النوع الذي يهدف إلى المعرفة و التقنيات التكنولوجية الحديثة و المتطورة قبل المنافسين واستخدامها في تقديم منتج فريد، أي استيلاء المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة قبل المنافسين.

#### المطلب الخامس: مظاهر التوجه الإستراتيجي

يرتكز التوجه الإستراتيجي حسب أبو نجم (2018، الصفحات 9-10) و(الخفاجي، 2010، الصفحات 83-86) على عدة

مظاهر إستراتيجية وهي:

#### الفرع 1: فلسفة إدارة المؤسسة

تبنى المؤسسات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المؤسسة و سياساتها بشكل دقيق، و هي فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، و فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي.

#### الفرع 2: التوجه المنظمي

هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهها للمؤسسة، و دلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواء كانت أداة لتحقيق تلاؤم المؤسسة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو أنه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف.

#### الفرع 3: عناصر العملية الإستراتيجية

تتمثل عناصر العملية الإستراتيجية في:

- صياغة رسالة المؤسسة و التي تشمل الغرض و الفلسفة و الغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة و الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، البيئة العامة و البيئة الخاصة، و التي من خلالها يتم تحديد الفرص و التهديدات الخارجية.

- اختيار الأهداف بعيدة المدى و الاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المؤسسة في بلوغ خياراتها المفضلة.

- تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

#### الفرع 4: الحركة الاستراتيجية

يتم استقراء التوجه الإستراتيجي من خلال الإستعانة بتفكير المديرين و قدراتهم لمعرفة أداء المؤسسات و كيفية تصميمها للإستراتيجية، و يتم بناء هذه الحركة من أجل تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كما يكمن دور التوجه الإستراتيجي

كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، و نفقات التغيير و صعوباته، و تحقيق التكيف الإستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد.

#### الفرع 5: مدخل الإختيار

حيث يمكن الإستعانة به لوصف القدرة الإستراتيجية للمؤسسة لتمكين التوجه من الإجابة على تساؤلين: ماهي الأعمال التي يجب أن تتبناها المؤسسة؟ وماهو مدخل الأعمال الذي ستستخدمه؟ وتعتبر الإجابة عليهما أساس تلك القدرة في المؤسسة التي تؤدي إلى اختيار التحليلات و الخطط و القرارات، و من ثم بلوغها للغايات الإستراتيجية و أهدافها في بيئة حركية.

#### الفرع 6: المجالات المنظمية

يرتبط التوجه الإستراتيجي ببعض المجالات التي تتخذها إدارة المؤسسة عند وضع أهدافها و هذه المجالات هي: الربحية والكفاءة والنمو، و كذا ثروة المالكين و استخدام الموارد و مساهمات الموارد البشرية، و المساهمة في خدمة المجتمع، و قيادة التكنولوجيا، و البقاء أي تجنب الإفلاس، و حاجات الموارد البشرية من الإدارة العليا. كل هذا من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة.

#### المطلب السادس: معوقات و محددات تطبيق التوجه الإستراتيجي

تتمثل المحددات و المعوقات التي تتأثر بها عملية تطبيق التوجه الإستراتيجي في الآتي: (انشاصي، 2019، صفحة 17)

- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- غياب روح فريق العمل و ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- التركيز على الربحية و زيادة الحصة السوقية مع تجاهل الأمور الأخرى لأداء المؤسسات.
- صعوبة تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل دقيق.
- عدم مراعات العوامل الداخلية و الخارجية التي تعيق تطبيق الإستراتيجية.
- وجود بيئة معقدة و متغيرة بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.
- اختيار توجه استراتيجي وفقا لمعلومات غير كافية أو غير صحيحة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات و غيابها بنفس الدقة على المخرجات.

### المبحث الخامس: أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة

يعتبر التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده سمة من سمات المؤسسات الحديثة، في ظل المنافسة الشديدة و التغير المستمر في بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات. و يرى الباحثون أنه ثم علاقة تربط أبعاد التوجه الاستراتيجي بأداء المؤسسة و هذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أثر التوجه الاستراتيجي نحو السوق على أداء المؤسسة

يشمل التوجه نحو السوق توليد معلومات عن العملاء و المنافسين و قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه المعلومات من خلال تحويلها إلى معلومات مفيدة، كما يعتبر التوجه نحو السوق ثقافة توفر باستمرار أداء فائق و متميز للمؤسسات من خلال خلق سلوكيات فعالة و كفؤة. و يساعد المؤسسة أيضا على الاستعداد للمنافسين من خلال تحديد الفرص الخارجية و التهديدات و كذا تحديد نقاط القوة و الضعف داخليا، بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة في معرف ردود أفعال المنافسين و نواياهم الاستراتيجية و التكتيكية مما يمكنها من الصمود في بيئة تنافسية و البقاء فيها. و من هنا تظهر أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق و أداء المؤسسة. (Shim & Seo, 2019, p. 38)

#### المطلب الثاني: أثر التوجه الاستراتيجي للإنتاج على أداء المؤسسة

تتميز المؤسسات التي تتبنى التوجه نحو الإنتاج بعدة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات، من بينها أنه يؤدي التوجه الإستراتيجي للإنتاج إلى اختراع منتج يمكن أن يحدث ثورة في مختلف جوانب حياة الأفراد، من خلال توفير خصائص معينة تسهل حياتهم أو توفر طرق لم تكن مدركة من طرف هؤلاء الأفراد. و كذلك يوفر الجودة العالية من المنتجات مما يجعلها تغلب على المنافسين. (حفيظ، 2020، صفحة 46)

فكلما زاد اهتمام المؤسسات بحجم الإنتاج و المبيعات زاد تحقيقها للأرباح و بالتالي زيادة حصتها السوقية، وبالتالي التحسين في أدائها. من هنا نجد أنه توجد علاقة مباشرة طردية و إيجابية بين التوجه الإستراتيجي نحو الإنتاج و أداء المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أثر التوجه الاستراتيجي التكنولوجي على أداء المؤسسة

يعد استخدام التكنولوجيا المناسبة داخل المؤسسة المدخل الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسات لتشجيع نشاطها الريادي و تحقيق ميزة تنافسية، فعلى المؤسسات أن تركز على الربح و البحث عن التكنولوجيا التي تقدم المنافع الممكنة للسوق و للمؤسسة على حد سواء. فالمؤسسات التي تكون سبابة إلى تبني تكنولوجيات حديثة قبل المنافسين يضمن لها تحقيق الريادة في السوق. فيجد أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين التوجه التكنولوجي و أداء المؤسسة، وهذا من خلال الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق هذا التوجه و يلخصها (جلاب، 2013، صفحة 48) في الآتي:

- الالتزام بالبحث و التطوير و الاستثمار فيه.

- اكتساب تكنولوجيا جديدة.

- تطوير آخر المستجدات التكنولوجية.

- الانفتاح على الأفكار.

- التركيز بعيد المدى على المهدات التكنولوجية.

من خلال ما تم تناوله في هذا المبحث نستنتج أنه توجد علاقة طردية إيجابية مباشرة تربط أبعاد التوجه الاستراتيجي بالأداء المؤسسي، أي انه كلما زاد اهتمام المؤسسة بالتوجه و ادراجه في مهامها كلما حققت التميز في أدائها و حققت ميزة تنافسية في ظل ديناميكية محيط الأعمال.



## خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ايضا نستنتج أن الأداء هو جانب مهم في المؤسسة يجب عليها التطوير والارتقاء به من أجل البقاء و الاستمرارية، وهذا من خلال استغلالها للموارد و الإمكانيات المتاحة، كما نجد أن قيام المؤسسة بعملية التقييم له دور فعال في تحسين الأداء و كذا معرفة ما تم تحقيقه من نتائج و أهداف مقارنة بالأهداف المسطرة.

و التوجه الإستراتيجي هو الطريقة التي تتخذها منظمات الأعمال للتكيف مع البيئة و متغيراتها و التحسين المستمر في أدائها، و قد تعرفنا عن ماهية التوجه الإستراتيجي بالتفصيل و عن أهميته في المؤسسات و ضرورة تطبيقه، ونكون قد تعرفنا عن كل أساسياته و معوقات نجاحه في المؤسسات. أما الفصل الآتي سنتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة.

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

بجمورة - بسكرة

**تمهيد:**

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري أن التوجه الاستراتيجي أداة ضرورية تقوم المؤسسات من خلالها بتحقيق التطوير والتفوق المستمر في أدائها، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق تنمية في الحصة السوقية على المدى البعيد. ولمعرفة أثر تبني المؤسسات التوجه الاستراتيجي على أدائها أخذنا في الفصل التطبيقي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة بهدف تزويد بحثنا و اثراء بالمعلومات و البيانات المستمدة من الواقع.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة**

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة من أهم المؤسسات التي تنشط في مجال المياه المعدنية في السوق الجزائري، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وبمجال نشاطها.

**الطلب الأول: نشأة المؤسسة**

تعتبر مؤسسة قديلة من المؤسسات الصناعية الرائدة في مجال المياه المعدنية، تم انشائها سنة 1987، من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، وفي اطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني تم الاعلان عن حل وتصفية المؤسسة و بيعها للخواص، حيث تم الاعلان عنها كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال 600 مليون دينار جزائري وهذا بتاريخ 2003/05/04، و انطلقت العملية الانتاجية في 2004/07، تحت اسم " مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية"، حيث اسمها التجاري يدل على المنطقة التي تقع فيها المؤسسة وهي قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة. كما تبلغ مساحتها الاجمالية 69850 م<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

نظرا لحجم المؤسسة المحدود جعلها تتبنى الهيكل التنظيمي البسيط، مما أدى إلى تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس ومروؤوسيه و وجود مرونة تنظيمية تساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط، وفيما يلي سنوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الفرع 1: الإدارة العليا**

حيث يشرف مدير المؤسسة الذي يقوم بمختلف وظائف التسيير و يشارك في الوظائف التنفيذية مثل: إدارة المبيعات، التعامل مع الموردين و التفاوض معهم.

**الفرع 2: الأمانة**

وهي المتمثلة في السكرتارية و هي المسؤولة عن التنسيق، تنظيم مواعيد الزيارات، كتابة الرسائل...

**الفرع 3: رئيس إدارة الجودة**

يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.

**الفرع 4: دائرة التسيير و المالية**

وتضم المصالح التالية:

أولاً: المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي و تسويقه، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من تحديد الاسعار، الاشهارات، بالاضافة إلى استقبال ومعالجة طلبات الزبائن، اعداد الفواتير، اعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات...

ثانياً: مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد... كما تقوم بمتابعة حركة العمال و مدى التزامهم بقوانين العمل.

ثالثاً: مصلحة المحاسبة: وتقوم بمتابعة مختلف التعاملات المالية و تحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على مراجعة الوثائق المحاسبية، اعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات، المحافظة على تنسيق اعمال الميزانية، المراقبة الدورية للخزينة...

#### الفرع 5: إدارة الاستغلال

وتضم المصالح التالية:

أولاً: المصلحة التقنية و الصيانة: تهتم بصيانة المعدات و الوسائل الانتاج الكهربائية و الميكانيكية.

ثانياً: مصلحة الإنتاج: و تقوم بالاشراف المباشر على تنظيم و تسيير الانتاج عبر مختلف مراحل.

ثالثاً: مصلحة مراقبة النوعية: تعمل على مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.

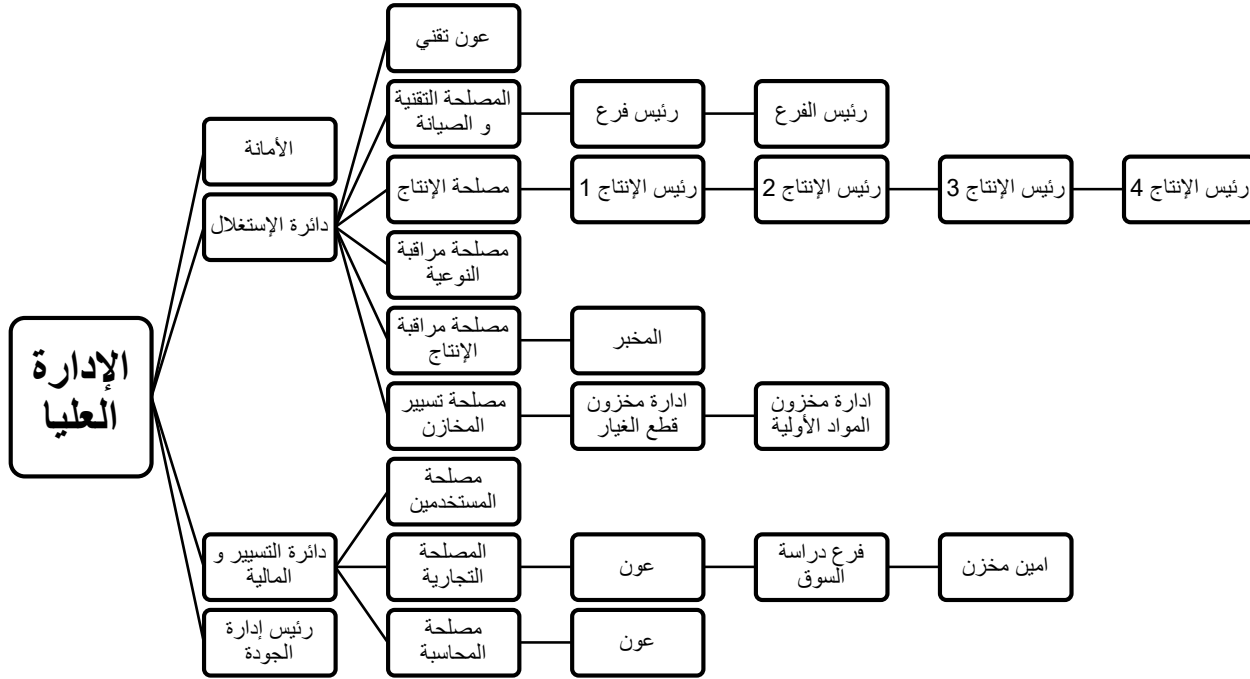
#### الفرع 6: مصلحة مراقبة الإنتاج

و تتولى مراقبة العملية الانتاجية في جميع مراحلها و المتمثلة في: نفخ و تشكيل القارورات، تغليف المنتج، التعبئة و تجميع القارورات.

#### الفرع 7: مصلحة تسيير المخازن

حيث تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية و للمنتجات الموجهة للبيع.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث: تطور حجم العمالة للمؤسسة

الجدول رقم (3): مراحل تطور اليد العاملة في مؤسسة قديلة للمياه

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015	2020	2022
عدد العمال	53	82	80	88	101	119	138	407	407

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات المؤسسة

### المطلب الرابع: تحليل مجال نشاط المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مجال نشاط مؤسسة قديلة للمياه من خلال تحديد منتجاتها و كيفية توزيعهم و كذلك

التعرف على أبرز مورديها.

الفرع 1: منتجات مؤسسة قديلة

قامت مؤسسة قديلة في بداية نشاطها بإنتاج نوعين من العبوات الاولى ذات حجم 1.5ل و الثانية ذات حجم 0.5ل، وفي سنة 2007 كانت أول مؤسسة تدخل إلى السوق عبوات بحجم 2ل، و بعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل و 0.33ل. و تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نفخ و تشكيل القارورات.

- مرحلة تغليف المنتج.

- مرحلة التعبئة.

- مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون مياه مؤسسة قديلة من العناصر التالية:

الجدول رقم (4): عناصر منتجات مؤسسة قديلة للمياه

العناصر	المقادير ملغ/لتر
الكالسيوم	78
الماغنسيوم	37
الصوديوم	29
البوتاسيوم	2
السولفات	95
الكلورور	40
النترات	4.5
النترت	<0.01
درجة الحموضة	7.35
بقايا جافة Résideu sec à 180°C	564

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع الالكتروني للمؤسسة

الفرع 2: موردي مؤسسة قديلة

في إطار نشاط المؤسسة الرئيسي وهو تعبئة المياه الطبيعية و المعدنية فهي تتعامل مع مجموعة من الموردين من داخل و

خارج الوطن و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): موردي مؤسسة قديلة للمياه

المورد	نوع المادة
SGT. FIB	القارورة
PICOPARK. BARBI	بطاقة الوسم
SGT. BOLIM	غطاء القارورة

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاستعانة بمعلومات المؤسسة

الفرع 3: تسعير و توزيع المنتجات في مؤسسة قديلة

أولاً: التسعير

يعتبر سعر المنتج من أهم العناصر التي تؤثر على القدرة الشرائية لدى المستهلك، حيث تستخدم مؤسسة قديلة الطريقة التالية في وضع سعر المنتج و هي: التكلفة + هامش الربح = سعر البيع.

كما نجد أن سعر البيع في السوق لا يخضع لقوانين العرض و الطلب أي انه غير قابل للتفاوض، حيث يحدد مسبقاً ثم يعرض على الجميع. كما أن المؤسسة تقوم بدراسة و تحليل أسعار المنافسين في السوق وتأخذها بعين الاعتبار. وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): سعر العبوات في مؤسسة قديلة للمياه

الحجم ( لتر )	0,33	0,5	1	1,5	2
السعر ( دج )	15	20	25	30	30

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثانياً: التوزيع

تعتمد مؤسسة قديلة في عملية توزيع منتجاتها على الوكيل الموزع، حيث أن هذا الأخير لا يملك الامكانيات لتخزين المنتجات التي يشتريها من المؤسسة، بحيث هو يشتري المنتجات من المؤسسة و يبيعها للتجار و هنا تكون المؤسسة هي المتحكمة في السعر وليس الوكيل. ولكي تتعاقد المؤسسة مع الوكيل تفرض عليه مجموعة من الشروط أهمها:

- شبكة توزيع قوية.
- يتعامل مع احسن الماركات.
- يملك وسائل نقل ( أكثر من 5 شاحنات ).
- سمعة تجارية قوية.

- مركز مالي جيد.

- أن لا يتم بيع منتجاتها مع المشروبات الكحولية.

و تعتمد المؤسسة على الانترنت و الهاتف في استقبال الطلبات، حيث يصرح الزبون بكمية الطلبية التي يريد الحصول عليها مع ترك مختلف المعلومات المتعلقة به، و هنا تدرس المؤسسة الطلب و في حالة وجود موزع في ولاية الزبون فان المؤسسة توجهه إليه بدلا من استقباله بالمؤسسة.

أما بالنسبة للتوزيع عبر التراب الوطني فلدى المؤسسة 47 نقطة بيع تقريبا، فهي تلبي ما يقدر بـ 80% من احتياجات المستهلكين. و من هنا نجد أنه لديها نوعين من المستهلكين هما:

- زبائن الطلبات الكبيرة: كالمستشفيات والوزارات فالزبون يتصل بالمؤسسة للتفاوض و الوصول إلى إبرام عقد ممضي من الطرفين يتضمن كافة شروط البيع.

- زبائن الطلبات الصغيرة: و هم الزبائن العاديين بحيث يتصلون بالمؤسسة و يحصلون على الطلبية و يدفع ثمن الشراء قبل الحصول على المنتجات.

أما بالنسبة للتوزيع خارج الوطن فقد تم التعرف على منتج قديلة من طرف زبون سعودي في أحد رحلاته وأبدى إعجابه بجودة المنتج، ومن ثم تم إبرام اتفاقية بين الطرفين سنة 2006 وبقي التصدير مستمر بعد ذلك مع تزايد الطلب، كما يتم إيصال الطلبية عن طريق باخرة تابعة للدولة. (ربوح، 2018، الصفحات 100-102)

الفرع 4: الطاقة الانتاجية لمؤسسة قديلة للمياه

تمتلك المؤسسة وحدتي انتاج لتعبئة المياه المعدنية، كما تستخدم احدث التكنولوجيات في العملية الانتاجية باستيرادها لمختلف المعدات و الآلات من المانيا و فرنسا و ايطاليا. وفي الجدول الآتي سنوضح تطور طاقتها الانتاجية عبر السنين.

الجدول رقم (7): الطاقة الانتاجية لمؤسسة قديلة

السنوات	2004	2010	2015	2020	2022
عدد القارورات المنتجة في الساعة	21000	36000	36089	36178	36178

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المؤسسة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها وجب جمع البيانات و تحليلها و تفسير نتائجها لمعرفة العلاقة التي تربط التوجه الاستراتيجي بالاداء المؤسسي.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة و التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة اعتمدنا على الطرق التالية في جمع البيانات:

الفرع 1: المصادر الأولية

أولاً: الإستبيان: حيث هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المستجيب، وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فهو شامل لجميع الجوانب التي تخدم الدراسة. (غرايه، دهمش، رحجي، و عبد الله، 1977، صفحة 53)

الفرع 2: المصادر الثانوية

تم الاعتماد فيها على جمع الكتب والاطروحات والمجلات والمقالات و مواقع الانترنت سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل آرائهم حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة

الفرع 1: الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراس وفق متغير الجنس

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (Pourcentage)	التكرار	الجنس (Sex)
58.1%	18	ذكر
41.9%	13	انثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة عدد الذكور فيها أكثر من الإناث حيث يمثل الذكور نسبة 58.1% من أفراد العينة والباقي إناث بنسبة 41.9%

الفرع2: خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات العمر

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية (Pourcentage)	التكرار	العمر (Age)
%16.1	5	أقل من 30 سنة
%74.2	23	من 30 سنة إلى 40 سنة
%6.5	2	من 40 سنة إلى 50 سنة
%3.2	1	من 50 سنة فما فوق
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة غالبية أفرادها أعمارهم أقل من 40 سنة وهي تمثل فئة الشباب. فنستنتج أنه لا يوجد تساوي في فئة الكبار و فئة الشباب، و هذه النسب توزعت كالتالي:

أولا الفئة التي أقل من (30 سنة) تشمل 5 أفراد أي ما يعادل %16.1 من العينة الاجمالية، أما الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) تتكون من 23 فرد أي ما يعادل %74.2 من العينة الاجمالية وهي أكبر نسبة أي أغلب أفراد العينة كانت تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى 40 سنة). أما الفئة العمرية ( من 40 سنة إلى 50 سنة) تشمل فردين أي %6.5 وفئة (من 50 سنة فما فوق) فهي تتكون من فرد واحد أي %3.2 من اجمالي العينة.

الفرع3: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (Pourcentage)	التكرار	المؤهل (Niveau)
%35.5	11	ثانوي
%51.6	16	جامعي
%12.9	4	أخرى
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، حيث يبلغ عددهم 16 فرد أي بنسبة 51.6% من إجمالي عدد المبحوثين، في حين يبلغ عدد الافراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوي 11 فرد بنسبة 35.5%، و الأربع أشخاص الباقين مؤهلهم العلمي أخرى وهذا ما يعادل نسبة 12.9% من إجمالي العينة.

الفرع 4: خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية (Percentage)	التكرار	عدد سنوات الخدمة (Xperience)
32.3%	10	أقل من 5 سنوات
35.5%	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
22.6%	7	من 10 سنوات إلى 15 سنة
9.7%	3	من 15 سنة فما فوق
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانت سنوات الخدمة لهم في مؤسسة قديلة للمياه أقل من 10 سنوات، حيث أكبر نسبة وهي 35.5% هي للأفراد ذوي خبرات (ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الافراد الذين تتراوح سنوات العمل لديهم (أقل من 5 سنوات) هم 10 افراد اي بنسبة 32.3%، أما الافراد (من 10 سنوات إلى 15 سنة) عددهم 7 أفراد أي بنسبة 22.6%، وباقي أفراد العينة و هم 3 افراد بنسبة 9.7% كانت لديهم (أكثر من 15 سنة) خدمة في المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الصدق و الثبات " ألفا كرونباخ "

الفرع 1: بناء أداة الدراسة

تم جمع المعلومات بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد مؤسسة قديلة للمياه، حيث تم تصميمها بغرض تحقيق اهداف الدراسة، وهذا بناء على الدراسات السابقة. حيث تعتبر انطباق اداة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة، اشتملت هذه الاستبانة على 34 سؤال موزع على المحاور التالية:

المتغير الأول: التوجه الاستراتيجي يشمل 15 فقرة تقيس الابعاد التالية

- التوجه نحو السوق: ويتضمن هذا البعد 5 فقرات وهي [1-5]
  - التوجه نحو الانتاج: ويتضمن هذا البعد على 5 فقرات وهي [6-10]
  - التوجه التكنولوجي: ويتضمن هذا البعد على 5 فقرات وهي [11-15]
- المتغير الثاني: الاداء المؤسسي 19 فقرة تقيس الابعاد التالية

- البعد التنظيمي: ويتضمن هذا البعد 4 فقرات وهي [16-19]

- البعد الاجتماعي: ويتضمن هذا البعد 5 فقرات وهي [20-24]

- البعد الاقتصادي: ويتضمن هذا البعد 5 فقرات وهي [25-29]

- البعد البيئي: ويتضمن هذا البعد 5 فقرات وهي [30-34]

كما يتضمن الاستبيان عبارات لقياس البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

الفرع 2: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

بمعنى ثبات نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم توزيعه مرة أخرى وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل

(Alpha Crombach)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60% فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج إختبار الثبات ألفا كرونباخ للإستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	15	0.952
بعد التوجه نحو السوق	5	0.952
بعد التوجه نحو الانتاج	5	0.879
بعد التوجه التكنولوجي	5	0.910
أداء المؤسسة	19	0.954
البعد التنظيمي	4	0.912
البعد الاجتماعي	5	0.895
البعد الاقتصادي	5	0.880
البعد البيئي	5	0.970
الإستبيان ككل	34	0.968

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps 21

من الجدول أعلاه يتبين ان كل المتغيرين (التوجه الاستراتيجي، أداء المؤسسة) وفقرات الاستبانة لها معدلات ثبات عالية وهذا

يدل على ثبات أداة الدراسة وبالتالي يمكن اعتمادها.

الفرع 3: اختبار صدق الدراسة

سنقوم هنا باختبار صدق أداة الدراسة بمعنى مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها تقيس فعلا ما يراد قياسه، و هذا ما

سنوضحه في الجدول التالي من خلال الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الصدق
التوجه الاستراتيجي	15	0.975
بعد التوجه نحو السوق	5	0.975
بعد التوجه نحو الانتاج	5	0.937
بعد التوجه التكنولوجي	5	0.953
أداء المؤسسة	19	0.976
البعد التنظيمي	4	0.954
البعد الاجتماعي	5	0.946
البعد الاقتصادي	5	0.938
البعد البيئي	5	0.984
الإستبيان ككل	34	0.983

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن الاستبيان يتميز بدرجة مصداقية عالية، كما أن كل الفقرات التي تدرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة مما يجعلنا على ثقة بصحتها لتحليل النتائج و كذا إمكانية تعميم نتائج الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة.

الفرع 2: اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار كولجروف - سمونوف )

اختبار كولجروف - سمونوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي.

الجدول رقم(14): اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف- سمونوف

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب ( Sig )
التوجه الاستراتيجي	1.357	0.050
الاداء المؤسسي	0.910	0.379

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

المطلب الثالث: دراسة المتغيرات والأبعاد

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغرض الاجابة على تساؤلات الدراسة، وصممت الاستبانة حسب سلم ليكرت الخماسي، حيث تم اعطاء الدرجات التالية "موافق بشدة" و "موافق" و "محايد" و "غير موافق" و "غير موافق بشدة" أوزان لكي يتم معالجتها احصائيا على النحو التالي:

الجدول رقم(15): درجات قياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

و استخدمت الاوساط الموزونة كما يلي:

الجدول رقم(16): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي

مستوى القبول	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض	(1-2.33)
متوسط	(2.34-3.67)
مرتفع	(3.68-5)

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع 1: تحليل المحور الأول

في هذا الفرع سوف نقوم بتحليل المحور الاول للاجابة على السؤال التالي: ما مدى تطبيق التوجه الاستراتيجي لدى مؤسسة قديلة للمياه ببسكرة.

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات المحور الاول

الرقم	أبعاد التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	التوجه نحو السوق	4.2581	0.50383	مرتفع
1	تهتم مؤسستكم بطلبات السوق والزبائن.	4.3226	0.47519	مرتفع
2	تقوم مؤسستكم بإنتاج منتجات جديدة تناسب مع التطورات السوقية لكسب ميزة تنافسية.	4.2581	0.57548	مرتفع
3	تأخذ الإدارة بعين الإعتبار المقترحات التي يطرحها الموظفين داخل المؤسسة وتعمل على تطويرها.	4.2581	0.51431	مرتفع
4	تقوم مؤسستكم ببحوث خاصة بالسوق للتعرف على احتياجات الزبائن.	4.1935	0.60107	مرتفع
5	يوجد في مؤسستكم فرع التسويق باعتباره أداة وصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي.	4.2581	0.57548	مرتفع
	التوجه نحو الإنتاج	4.1661	0.48329	مرتفع
6	تقوم مؤسستكم بتطوير المنتج وفقا لرغبات الزبائن.	4.1613	0.58291	مرتفع
7	تقوم مؤسستكم بطرح تشكيلة من المنتجات الجديدة التي تناسب مع تطورات السوق.	4.1935	0.54279	مرتفع
8	تهتم مؤسستكم بالتطوير المستمر والإبتكار في المنتجات.	4.0323	0.65746	مرتفع
9	توفر مؤسستكم موارد كافية و ذات جودة لتطوير المنتجات.	4.2258	0.56034	مرتفع
10	تحاول مؤسستكم إيصال منتجاتها إلى كافة المناطق .	4.23	0.430	مرتفع
	التوجه التكنولوجي	4.1548	0.58585	مرتفع
11	يتوفر لدى مؤسستكم نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل و دقته.	4.2258	0.61699	مرتفع
12	تقوم مؤسستكم بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة للحاق بالتقنيات الحديثة.	4.1290	0.61870	مرتفع
13	تمتلك مؤسستكم موقع الكتروني يساعد العملاء على الحصول على المعلومات دون الحاجة للذهاب إلى مركز المؤسسة.	4.1935	0.60107	مرتفع
14	تتبع مؤسستكم نظام الإدارة الالكترونية.	4.1613	0.73470	مرتفع
15	يتوفر لدى العاملين المهارات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا المستخدمة.	4.0645	0.72735	مرتفع
	التوجه الاستراتيجي بشكل عام	4.1942	0.46114	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

من خلال الجدول اعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للتوجه الاستراتيجي هو (4.1942) حيث مستوى القبول لديه مرتفع، كما يتضح أن كل أبعاد التوجه الاستراتيجي مستوى قبولهم مرتفع وسنقوم بترتيبهم كما يلي:

**1- بعد التوجه نحو السوق:** من خلال الجدول نرى أن هذا البعد جاء الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من

قبل أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.2581) و انحراف معياري يبلغ (0.50383)، من هنا نستنتج أن هذا البعد يشير إلى

نسبة قبول مرتفعة، و أيضا جميع فقراته تشكل قبولاً مرتفعاً بمعدل متوسطات حسابية محصورة بين (4.1935 – 4.3226) و انحرافات معيارية محصورة بين (0.47519 – 0.60107). وهذا يدل على أن أفراد مؤسسة قديلة للمياه ببسكرة يسعون دائماً إلى تلبية طلبات السوق و إرضاء الزبائن من خلال توفير رغباتهم.

**2- بعد التوجه نحو الانتاج:** نلاحظ أن بعد الانتاج جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، حيث يبلغ متوسطه الحسابي (4.1661) و انحرافه المعياري (0.48329)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يحظى بدرجة قبول مرتفعة. كما نلاحظ أن جميع فقراته تشكل قبولاً مرتفعاً بمعدل متوسطات حسابية محصورة بين (4.23 – 4.0323) و انحرافات معيارية محصورة بين (0.430 – 0.65746). من خلال هذه النتائج نستنتج أن أفراد مؤسسة قديلة للمياه ببسكرة يسعون إلى زيادة حجم المبيعات و الاهتمام بجودة المنتجات المقدمة للسوق و للزبائن و محاولة التطوير المستمر فيها.

**3- التوجه التكنولوجي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التوجه التكنولوجي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة الدراسة، و يبلغ المتوسط الحسابي له (4.1548) بانحراف معياري يقدر ب (0.58585)، حيث نجد أن هذا البعد بجميع فقراته يتميز بدرجة قبول مرتفعة بمتوسطات حسابية محصورة بين (4.0645 – 4.2258) و انحرافات معيارية محصورة بين (0.60107 – 0.73470). من خلال هذه النتائج نستنتج أن مؤسسة قديلة للمياه لديها نظام معلومات متطور كما أنها تسعى إلى تطوير أجهزتها و تبني التطورات التكنولوجية قبل المنافسين لتحقيق الريادة في السوق.

### الفرع 2: تحليل المحور الثاني

في هذا الفرع سوف نقوم بتحليل المحور الثاني الخاص بالأداء المؤسسي وذلك للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الأداء لدى مؤسسة قديلة للمياه ببسكرة ؟



الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني

الرقم	أبعاد أداء المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أولا	البعد التنظيمي	4.0000	0.62915	مرتفع
1	توفر مؤسستكم مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا العاملين وولائهم.	4.0323	0.70635	مرتفع
2	تعمل مؤسستكم على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف الوظائف.	3.9677	0.75206	مرتفع
3	تهتم مؤسستكم بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	3.9677	0.65746	مرتفع
4	تحصل مؤسستكم على المعلومات من مصادر مختلفة.	4.0968	0.59749	مرتفع
ثانيا	البعد الاجتماعي	4.0452	0.60157	مرتفع
5	تحاول مؤسستكم ترك أثر إيجابي في المجتمع.	4.0645	0.57361	مرتفع
6	تساهم مؤسستكم في تقديم إيعانات ومساعدات لأفراد المجتمع.	4.0645	0.67997	مرتفع
7	تهتم مؤسستكم بالجانب الاجتماعي للعاملين لديها وتحاول إيجاد حلول لمشاكلهم.	4.0323	0.70635	مرتفع
8	تستمد مؤسستكم قيمها من ثقافة المجتمع القائمة فيه.	3.9677	0.79515	مرتفع
9	تحاول مؤسستكم تسوية الأوضاع مع العاملين لديها عند ارتكابهم للأخطاء.	4.0000	0.51640	مرتفع
ثالثا	البعد الاقتصادي	4.0581	0.53961	مرتفع
10	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء مؤسستكم.	4.0645	0.57361	مرتفع
11	تراقب مؤسستكم بشكل مستمر أسعار السوق وتغيرات لمنافسين.	4.0000	0.73030	مرتفع
12	تعمل مؤسستكم على تطوير المنتجات بشكل مستمر للاستثمار في البحث والتطوير.	4.0968	0.65089	مرتفع
13	تناسب أرباح مؤسستكم مع حجم و جودة المنتجات المقدمة.	4.1290	0.67042	مرتفع
14	تعمل مؤسستكم على دخول أسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية.	3.9032	0.78972	مرتفع
رابعا	البعد البيئي	3.8581	0.64744	مرتفع
15	تشارك مؤسستكم بشكل فعال في مكافحة التلوث.	3.9032	0.70023	مرتفع
16	تلتزم مؤسستكم بظام دائم للتخلص من النفايات.	3.8065	0.70329	مرتفع
17	الاستخدام الأمثل لموارد الطاقة.	3.8387	0.63754	مرتفع
18	تساهم مؤسستكم في حماية المناطق الخضراء.	3.8387	0.68784	مرتفع
19	تساهم مؤسستكم في توفير مصادر بديلة للطاقة.	4.2581	0.50383	مرتفع
	أداء المؤسسة بشكل عام	3.9823	0.50688	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss21

نلاحظ من الجدول السابق أن أداء المؤسسة يحظى بنسبة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.9823) و انحراف

معياره قدره (0.50688). كما يتضح أن كل أبعاد الأداء المؤسسي ذات نسبة قبول مرتفعة و سنقوم بترتيبها كما يلي:

- 1- البعد الإقتصادي:** من خلال الجدول يتضح لنا أن البعد الإقتصادي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث يبلغ متوسطه الحسابي (4.0581) و انحرافه المعياري (0.53961). و حسب مقياس الدراسة فإن فقرات هذا البعد لها أهمية نسبية مرتفعة، و هذا دلالة على أن مؤسسة قديلة للمياه تقوم بإستثمارات عديدة و تعمل على تطوير منتجاتها لدخول اسواق جديدة و زيادة حصتها السوقية.
- 2- البعد الإجتماعي:** كما نلاحظ من خلال الجدول أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له بمتوسط حسابي يقدر ب (4.0452) و انحراف معياري (0.60157). كما نلاحظ أيضا أن فقرات هذا البعد تتميز بدرجة قبول مرتفعة، وهذا دلالة على العلاقة الوطيدة بين مؤسسة قديلة للمياه وبين العاملين لديها ومراعاة ظروفهم وكذلك تركها أثر إيجابي في المجتمع.
- 3- البعد التنظيمي:** خلال نتائج الجدول نلاحظ أن البعد التنظيمي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.0000) و انحراف معياري قدره (0.62915). و من خلال مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى تميز فقراته بأهمية نسبية مرتفعة. و من هنا نستنتج أن مؤسسة قديلة للمياه تتميز بمناخ ملائم للعمل مما أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- 4- البعد البيئي:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.8581) و انحراف معياري قدر ب (0.64744). ومن خلال مقياس الدراسة فإن فقرات هذا البعد جميعها تتميز بأهمية نسبية مرتفعة، ونفسر هذا باهتمام مؤسسة قديلة للمياه بالجانب البيئي للمجتمع.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سوف نقوم في هذا البحث باختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية للدراسة و ثم تحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية (فرضية العدم) : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام نتائج التباين للانحدار، و التي سنوضحها في الجدول

التالي:

الجدول رقم(19): نتائج التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل الارتباط R		المتغير المستقل	
0.425		0.652		التوجه الاستراتيجي	
مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	21.452	3.277	1	3.277	الانحدار
		0.153	29	4.430	الخطأ
			30	7.708	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.452) عند مستوى الدلالة Sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.652) مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) و المتغير التابع (أداء المؤسسة) بمعامل تحديد R<sup>2</sup> قدرت قيمته ب (0.425) هذا يفسر أن ما مقداره 42.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المؤسسة) سببها المتغير المستقل و هو التوجه الاستراتيجي. و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا المطلب سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21، ولاختبار هذه

الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، لتحديد أي الأبعاد الأكثر تأثيرا على اداء المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده على اداء المؤسسة

النموذج	(B)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
(Constante)	1.26	0.639		1.97	0.05
التوجه نحو السوق	0.062	0.770	0.056	0.29	0.77
التوجه نحو الانتاج	0.653	0.152	0.622	4.28	000
التوجه التكنولوجي	0.34	0,108	0.299	1.65	0.108

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال نتائج الانحدار المتعدد نلاحظ ان بعد التوجه نحو الإنتاج هو البعد الذي له تأثير مباشر على اداء المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد بلغت (4.28) عند مستوى الدلالة Sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0,05). وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الانتاج على اداء المؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة (0,05). ونقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الانتاج على اداء المؤسسة محل الدراسة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة بالتوجه نحو الانتاج زادت حجم المبيعات و بالتالي ارتفع مستوى الاداء، فطبيعة المؤسسة و نشاطها يوضحان ان زيادة حجم الانتاج هو السبيل المثل لتحسين الاداء لان المؤسسة تملك مسبقا حصص سوقية معتبرة وطنيا و يبقى هدفها هو زيادة الانتاج لتغطية سوقها.

في حين نقبل فرضية العدم الاولى والثالثة حيث نجد انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على اداء المؤسسة محل الدراسة، لان النتائج تشير الى ان مستوى الدلالة لهذا البعد غير دالة عند مستوى 0,05، كذلك نقبل فرضية العدم القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التكنولوجي على اداء المؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وتعرفنا على هيكلها التنظيمي و كذلك قمنا بتحليل مجال نشاطها من خلال جمع المصادر الاولية والثانوية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفين المؤسسة، وهذا بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة. ثم قمنا بعرض وتحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال أساليب إحصائية عديدة لمعرفة مدى تأثير التوجه الإستراتيجي بكل أبعاده على أداء المؤسسة، و ما مدى مساهمته في تحقيق التميز و الريادة و زيادة الحصة السوقية في مجال نشاط المؤسسة. و توصلنا إلى إدراك المؤسسة للتوجه الإستراتيجي بمستوى مرتفع، وكذلك وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي نحو الانتاج على اداء المؤسسة محل الدراسة. وفسرنا هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة بالتوجه الإستراتيجي نحو الانتاج زاد حجم المبيعات وبالتالي ارتفع مستوى الاداء.

خاتمة

### خاتمة:

يتميز العصر الحالي في بيئة الأعمال بالتغير المستمر، فعلى المؤسسات التي تريد الحصول على التميز في الأداء و المحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو في مجال نشاطها أن تسعى باستمرار لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تبنيها للتوجهات الاستراتيجية بشتى أبعادها.

من خلال هذه الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها بهدف الإجابة على الإشكالية و الفرضيات المطروحة و التي تقوم على معرفة مدى تأثير التوجه الإستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الإنتاج، التوجه التكنولوجي) على أداء المؤسسة محل الدراسة وهي " مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ". وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها:

### أولاً: النتائج

- التوجه الإستراتيجي ضروري لبقاء المؤسسات واستمراريتها و تحقيق التميز في بيئة الأعمال.
- تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة من بين أهم المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، فهي تتميز بالمنافسة الإحتكارية لتحصل على أكبر حصة سوقية.
- ارتفاع مرونة الطلب على منتجات قديلة للمياه المعدنية نظرا لجودة المنتج و تميزه في السوق.
- توصلنا إلى أن كل أبعاد التوجه الاستراتيجي مستوى قبولهم مرتفع وفقا لمقياس البحث.
- كما يتضح أن كل أبعاد أداء المؤسسة ذات نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس البحث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (65.2%) وهذا دلالة على وجود ارتباط عالي بين المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المؤسسة).
- من خلال الاعتماد على معامل التحديد  $R^2$  نفسر أن ما نسبته (42.5%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة سببها التوجه الإستراتيجي.
- من خلال الآراء الإيجابية لعينة الدراسة فإن هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الإنتاج على أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، فهو عامل مهم لارتفاع مستوى أداء المؤسسة، هذا راجع لطبيعة نشاط هذه الأخيرة الذي يوضح أن زيادة الإنتاج وحجم المبيعات هو السبيل الافضل للتحسين المستمر في الأداء.
- عدم وجود أثر للتوجه نحو السوق على أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لأن مستوى الدلالة عند هذا البعد بلغ (0.77) وهذا غير دال عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود أثر للتوجه التكنولوجي على أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لأن مستوى الدلالة في هذا البعد قدر ب (0.108) وهذا غير دال عند مستوى الدلالة (0.05).
- يؤدي تبني مؤسسة قديلة للمياه للتوجه نحو الإنتاج إلى تنمية الحصة السوقية، من خلال التطوير في منتجاتها بما يناسب رغبات الزبائن.

### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- بناءً على النتائج السابقة يمكننا اقتراح بعض التوصيات نرجو تطبيقها في المؤسسة منها:
- ضرورة المحافظة على مستوى التوجه نحو الانتاج الموجود لدى المؤسسة والعمل على تعزيزه.
  - ضرورة تبني المؤسسة لباقي ابعاد التوجه الإستراتيجي مما يضمن لها تحقيق الريادة في مجال نشاطها.
  - زيادة توفير التكنولوجيا المتطورة من معدات وآلات وتدريب الموارد البشرية عليها لمواكبة التقنيات الحديثة.
  - تطوير المنتجات بشكل مستمر للاستثمار في البحث و التطوير.
  - القيام ببحوث خاصة في السوق للتعرف على احتياجات الزبائن وتوجهات المنافسين.
  - انشاء فرع للتسويق في المؤسسة باعتباره أداة وصل بين المؤسسة و البيئة الخارجية.



# فهرس المحتويات

Table des matières

شكر وعران ..... 8

إهداء ..... 9

إهداء ..... 9

ملخص: ..... 10

قائمة الجداول: ..... 10

قائمة الأشكال: ..... 10

قائمة الملاحق: ..... 10

مقدمة: ..... 10

الفصل الأول: تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسة ..... 10

تمهيد: ..... 8

المبحث الأول: أساسيات أداء المؤسسة ..... 9

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة ..... 9

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي ..... 9

الفرع 1: الأداء مسألة إدراك ..... 10

الفرع 2: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن ..... 10

الفرع 3: الأداء مفهوم شامل ..... 10

الفرع 4: الأداء مفهوم غني بالتناقضات ..... 10

الفرع 5: الأداء ذو أثر مرجعي على المؤسسة ..... 10

المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة ..... 10

الفرع 1: حسب معيار المصدر ..... 10

الفرع 2: حسب معيار الشمولية ..... 11

الفرع 3: حسب المعيار الوظيفي ..... 11

المطلب الرابع: أبعاد أداء المؤسسة ..... 12

الفرع 1: البعد التنظيمي ..... 12

12	الفرع 2: البعد الإجتماعي
12	الفرع 3: البعد الإقتصادي
12	الفرع 4: البعد البيئي
13	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
13	الفرع 1: العوامل الخارجية
13	الفرع 2: العوامل الداخلية
14	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة
14	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة وأهميته
14	الفرع 1: مفهوم تقييم أداء المؤسسة
14	الفرع 2: أهمية تقييم أداء المؤسسة
15	المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء المؤسسة
15	الفرع 1: تحديد العمل المطلوب
15	الفرع 2: تحديد معايير التقييم
15	الفرع 3: قياس الأداء
15	الفرع 4: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي)
15	الفرع 5: إتخاذ الإجراءات التصحيحية
16	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء المؤسسة
17	الفرع 1: الطرق التقليدية في تقييم الأداء
17	الفرع 2: الطرق الحديثة في التقييم
18	المبحث الثالث: ماهية الإدارة الاستراتيجية
18	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية
19	الفرع 1: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
19	الفرع 2: إستراتيجية وحدة الأعمال
20	الفرع 3: الإستراتيجية الوظيفية
21	المبحث الرابع: أساسيات التوجه الإستراتيجي

21.....	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
22.....	المطلب الثاني: أهمية و فوائد التوجه الإستراتيجي
22.....	المطلب الثالث: أنواع التوجه الإستراتيجي
22.....	الفرع 1: تصنيف Morgan
23.....	الفرع 2: تصنيف Snow et Miles 1978
23.....	الفرع 3: وحسب (ابو نجم، 2018، صفحة 13)
24.....	المطلب الرابع: أبعاد التوجه الإستراتيجي
24.....	الفرع 1: حسب (انشاصي، 2019، الصفحات 19-25)
26.....	الفرع 2: حسب حفيظ (2020، صفحة 46) وجلاب (2013، صفحة 44)
27.....	المطلب الخامس: مظاهر التوجه الإستراتيجي
27.....	الفرع 1: فلسفة إدارة المؤسسة
27.....	الفرع 2: التوجه المنظمي
27.....	الفرع 3: عناصر العملية الإستراتيجية
27.....	الفرع 4: الحركية الاستراتيجية
28.....	الفرع 5: مدخل الإختيار
28.....	الفرع 6: المجالات المنظمةية
28.....	المطلب السادس: معوقات و محددات تطبيق التوجه الإستراتيجي
29.....	المبحث الخامس: أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة
29.....	المطلب الأول: أثر التوجه الاستراتيجي نحو السوق على أداء المؤسسة
29.....	المطلب الثاني: أثر التوجه الاستراتيجي للإنتاج على أداء المؤسسة
29.....	المطلب الثالث: أثر التوجه الاستراتيجي التكنولوجي على أداء المؤسسة
30.....	خلاصة الفصل:
.....	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة - بسكرة
32.....	تمهيد:
32.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
32.....	الطلب الأول: نشأة المؤسسة
32.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

32	الفرع 1: الإدارة العليا
32	الفرع 2: الأمانة
32	الفرع 3: رئيس إدارة الجودة
32	الفرع 4: دائرة التسيير و المالية
33	الفرع 5: إدارة الاستغلال
33	الفرع 6: مصلحة مراقبة الإنتاج
33	الفرع 7: مصلحة تسيير المخازن
34	المطلب الثالث: تطور حجم العمالة للمؤسسة
34	المطلب الرابع: تحليل مجال نشاط المؤسسة
35	الفرع 1: منتجات مؤسسة قديلة
35	الفرع 2: موردي مؤسسة قديلة
36	الفرع 3: تسعير و توزيع المنتجات في مؤسسة قديلة
37	الفرع 4: الطاقة الانتاجية لمؤسسة قديلة للمياه
38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: طرق جمع البيانات:
38	الفرع 1: المصادر الأولية
38	الفرع 2: المصادر الثانوية
38	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
38	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة
38	الفرع 1: الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراس وفق متغير الجنس
39	الفرع 2: خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات العمر
39	الفرع 3: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
40	الفرع 4: خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
40	المطلب الثاني: نتائج اختبار الصدق و الثبات " ألفا كرونباخ "
40	الفرع 1: بناء أداة الدراسة
41	الفرع 2: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
41	الفرع 3: اختبار صدق الدراسة

## فهرس المحتويات

42.....	الفرع2: اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار كولمخروف - سمونوف)
43.....	المطلب الثالث: دراسة المتغيرات والأبعاد
43.....	الفرع1: تحليل المحور الأول
45.....	الفرع2: تحليل المحور الثاني
48.....	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
48.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
48.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
50.....	خلاصة الفصل:
32.....	خاتمة
51.....	خاتمة:
54.....	فهرس المحتويات:
51.....	قائمة المراجع:
51.....	الملاحق

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا: المقالات والمجلات

- 1- احسان دهب جلاب. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية بحث ميداني في جامعة كربلاء. (3 المجلد 15)، صفحة 44.
- 2- سعاد بعجي، و عبد الله خبابه. (2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية نفضال المسيلة. (1)، 27. المسيلة: مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
- 3- صبرينة ترغيني. (ديسمبر، 2017). دور الابداع في تحسين اداء المؤسسة دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية. مجلة نماء للإقتصاد و التجارة (العدد 2).
- 4- كنده علي ديب، رامي محمد محمد، و عبود محمد ونوس. (2020). مدى توافر ابعاد التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(42)، العدد(5).
- 5- لجد بوزيدي، و عبد الله بلوناس. (2011). تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال. الحجم (1) العدد (1) ، 155-174. أبعاد اقتصادية.
- 6- محمد ذيب المبيضين. (2013). فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن. (4 المجلد 9).
- 7- ميثاق طاهر الربيعي، و حميد صباح علي. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. (2 المجلد 15).
- 8- يوسف اعطيوي المواضيه. (2019). انموذج تكاملي للتحقق من اثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية دراسة ميدانية. (3 المجلد 15).

### ثانيا: الكتب

- 1- احمد ماهر. (2007). الإدارة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع - الاسكندرية.
- 2- سعد ياسين غالب. (1997). الإدارة الاستراتيجية. 7. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 3- سهام محمد موسي، و نوال ابراهيم شين. (2017). الادارة الاستراتيجية والاداء المفاهيم ونماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. الجزائر، بسكرة: دار مجدلاوي
- 4- عبد الوهاب حسن عشموي. (17 مارس، 2014). دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية. مصر، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
- 5- فوزي غرايه، نعيم دهمش، الحسن ربحي، و خالد امين عبد الله. (1977). أساليب البحث العلمي.
- 6- مجد صقور. (2021). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.



- 7- مدحت ابو النصر. (2008). الاداء الاداري المتميز. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 8- نبيل محمد مرسي خليل، و هاني عبد الرحمان العمري. (2014). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية. السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- نعمة عباس خضير الخفاجي. (2010). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

### ثالثا: المذكرات والاطروحات الجامعية

- 1- ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن وكالة ادارار مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. جامعة احمد دراية ادارار.
- 2- احمد الصغير ريغة. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر، جامعة قسنطينة.
- 3- احمد بلقيوس. (2017). دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الانعام مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في ادارة المؤسسات الاقتصادية. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
- 4- اسماء لحصين. (2020). دور التحليل المالي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2015-2018 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة مالية. ميله.
- 5- الطيب عتبه، خالد غطاس، و محمد غزالي تامة. (2019). دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة بتقوت. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة الأعمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 6- الهام فرحي. (2019). اثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كة سيدار او ماش بسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، بسكرة.
- 7- الياس بوجعادة. (2006). تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة استمارة بحث السنة الثانية ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة 20 اوت 1955.
- 8- أم الخير ربوح. (2018, 07 03). أثر الاداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية دراسة حالة مؤسستي القولية و قديلة للمياه أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص التسويق الاستراتيجي. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 9- اميرة قشود، و خديجة بوعزة. (2020). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة مالية. الجزائر، ميله.
- 10- جميلة العابدي، و عائشة بوجللال. (2016). دور ادارة التغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال. جامعة الجيلالي بونعامة.

- 11- خديجة رماضنة. (2020). اثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية بسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية. الجزائر، بسكرة.
- 12- راضية سويد، و فوزية زغدي. (2018). دولا اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اطاك بليس مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي. جامعة حمه لخضر الوادي.
- 13- رامي انشاصي. (2019). التوجه الاستراتيجي لدى ادارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة. فلسطين، جامعة الاقصى.
- 14- روميصة حفيظ. (2020). دور ادارة الكفاءات في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ام البواقي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي. الجزائر، ام البواقي.
- 15- زينب بوشناق، و جهاد شرقي. (2018). فعالية التحليل المالي في تقييم اداء امؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالاخضرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة. الجزائر، البويرة.
- 16- شرف الدين مومن. (2012). دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة مقدمة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية. جامعة فرحات عباس سطيف.
- 17- عبد الرحمان يوسف. (2014). تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر. جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر.
- 18- عبد الكريم بوبرطخ. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة.
- 19- عبد الوهاب احمد علي جندب. (2013). اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال. اليمن، جامعة الشرق الاوسط.
- 20- عبد الوهاب محمد جبين. (ماي، 2009). تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف قدم هذا البحث ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في جامعة St.Clements تخصص ادارة صحية . سوريا.
- 21- عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 22- عمر تيمجغدين. (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغرييج مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي. الجزائر، بسكرة.
- 23- ليلي فتيحي. (2019). دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هالبرتون مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية. الجزائر، بسكرة.

- 24- محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع التسويق. جامعة المسيلة.
- 25- محمد كايد محمد المجالي. (2012). اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال. الاردن، جامعة الشرق الاوسط.
- 26- موسى محمد ابو حطب. (أوت, 2009). فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال. الجامعة الاسلامية غزة.
- 27- ميرنا ابو نجم. (2018). اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي. سوريا.
- 28- نهي احمد ابو طه. (ماي, 2012). اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال عمان، جامعة الشرق الاوسط.

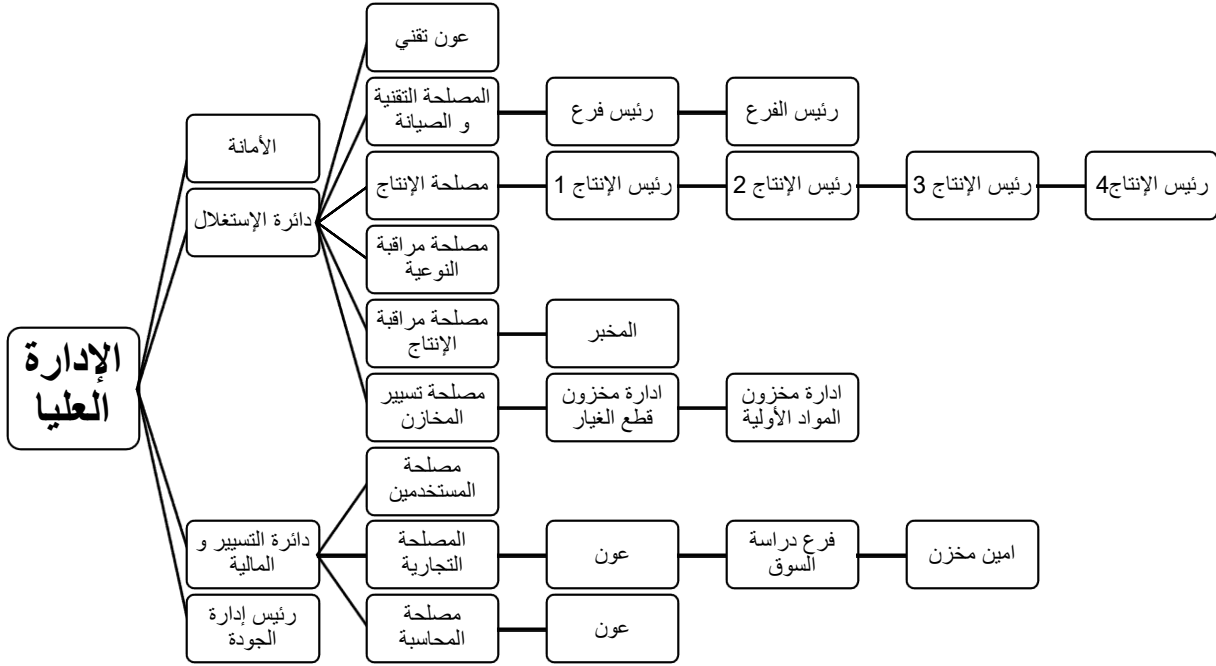
#### رابعاً: المراجع الأجنبية

- 1- Yunsoo Shim و Jounghae Seo. (2019). A Study on entrepreneurial orientation and startup performance Mediating effect of strategic orientation.3

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة و الجامعة
1	موسي سهام	أستاذ محاضر (أ) قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
2	نوال شين	أستاذ محاضر (ب) قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
3	بن التركي زينب	أستاذ مساعد (أ) قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

## الملاحق

الملحق رقم 3: الإختيار

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

تخصص: إدارة إستراتيجية.



إختيار بحث

في إطار اعداد تقرير تربص ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة إستراتيجية، تم إعداد هذا الإختيار والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الطالبة بعنوان:

" أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

وفي سبيل تحقيق ذلك نرجو اجابتكم على الأسئلة المطروحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم واهتمامكم مسبقا

و اشراف:

من اعداد الطالبتين:

د/ موسي سهام

شوقي سهير

بحري أحلام

السنة الجامعية: 2021/2022

## الملاحق

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، وذلك بوضع اشارة (x) أمام الاجابة التي تناسبك:

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
العمر	( ) أقل من 30 سنة	( ) من 30 سنة إلى 40 سنة
	( ) من 40 سنة إلى 50 سنة	( ) من 50 سنة فما فوق
المؤهل العلمي	( ) ثانوي	( ) جامعي
	( ) أخرى	
عدد سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات	( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	( ) من 10 سنوات إلى 15 سنة	( ) من 15 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الإستبانة

1- التوجه الإستراتيجي: وهو الطريقة والمنهجية التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى الأداء المتميز، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

البعد الأول: التوجه نحو السوق					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تتمتع مؤسساتكم بطلبات السوق والزبائن.				
2	تقوم مؤسساتكم بإنتاج منتجات جديدة تناسب مع التطورات السوقية لكسب ميزة تنافسية.				
3	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المقترحات التي يطرحها الموظفين داخل المؤسسة وتعمل على تطويرها.				
4	تقوم مؤسساتكم ببحوث خاصة بالسوق للتعرف على احتياجات الزبائن.				
5	يوجد في مؤسساتكم فرع التسويق باعتباره أداة وصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي.				
البعد الثاني: التوجه نحو الإنتاج					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

## الملاحق

					1	تقوم مؤسستكم بتطوير المنتج وفقا لرغبات الزبائن.
					2	تقوم مؤسستكم بطرح تشكيلة من المنتجات الجديدة التي تناسب مع تطورات السوق.
					3	تهتم مؤسستكم بالتطوير المستمر والإبتكار في المنتجات.
					4	توفر مؤسستكم موارد كافية وذات جودة لتطوير المنتجات.
					5	تحاول مؤسستكم إيصال منتجاتها إلى كافة المناطق .
<b>البعد الثالث: التوجه التكنولوجي</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					1	يتوفر لدى مؤسستكم نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل ودقته.
					2	تقوم مؤسستكم بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة للحاق بالتقنيات الحديثة.
					3	تمتلك مؤسستكم موقع الكتروني يساعد العملاء على الحصول على المعلومات دون الحاجة للذهاب إلى مركز المؤسسة.
					4	تتبع مؤسستكم نظام الإدارة الالكترونية.
					5	يتوفر لدى العاملين المهارات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا المستخدمة.

**2- أداء المؤسسة:** حيث الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة مما يحقق الوصول إلى الأهداف من طرف المؤسسة.

<b>البعد الأول: البعد التنظيمي</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					1	توفر مؤسستكم مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا العاملين و ولائهم.
					2	تعمل مؤسستكم على تحقيق تنسيق فعال بين مختلف الوظائف.
					3	تهتم مؤسستكم بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.
					4	تحصل مؤسستكم على المعلومات من مصادر مختلفة.
<b>البعد الثاني: البعد الاجتماعي</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					1	تحاول مؤسستكم ترك أثر إيجابي في المجتمع.



## الملاحق

					2	تساهم مؤسستكم في تقديم إيعانات ومساعدات لأفراد المجتمع.
					3	تهتم مؤسستكم بالجانب الاجتماعي للعاملين لديها وتحاول إيجاد حلول لمشاكلهم.
					4	تستمد مؤسستكم قيمها من ثقافة المجتمع القائمة فيه.
					5	تحاول مؤسستكم تسوية الأوضاع مع العاملين لديها عند ارتكابهم للأخطاء.

### البعد الثالث: البعد الاقتصادي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء مؤسستكم.				
2	تراقب مؤسستكم بشكل مستمر أسعار السوق وتغيرات المنافسين.				
3	تعمل مؤسستكم على تطوير المنتجات بشكل مستمر للاستثمار في البحث والتطوير.				
4	تتناسب أرباح مؤسستكم مع حجم وجودة المنتجات المقدمة.				
5	تعمل مؤسستكم على دخول أسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية.				

### البعد الرابع: البعد البيئي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تشارك مؤسستكم بشكل فعال في مكافحة التلوث.				
2	تلتزم مؤسستكم بنظام دائم للتخلص من النفايات.				
3	الاستخدام الأمثل لموارد الطاقة.				
4	تساهم مؤسستكم في حماية المناطق الخضراء.				
5	تساهم مؤسستكم في توفير مصادر بديلة للطاقة.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة بالدراسات السابقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 23-05-2022  
إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة للمياه  
المعدنية برانيس -مسكرة-



جامعة محمد خيضر -مسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 711 / لك.ق.ت.ث / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

د. شوقي سيبر  
د. بحري أحمد  
تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالمسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة"

تحت إشراف: د/ موسى سهام

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية  
نائب العميد للدراسات والبحوث  
بالتعبئة  
د. غريسي وهيب



تأشير المؤسسة المستقبلة

PSYOUNI/Modemmur  
Director Général  
LES EAUX  
UNIVERSITÉ ALGERIE