



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز tifib- بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

خان محمد ناصر

إعداد الطالبة:

بعيجي خولة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك

الى الغالي الذي وهب حياته وصحته في سبيل اسرته لتحيا دائما حيات كريمة...الى احد اهم رموز التفاني والايثار...الى من
اوصلني الى بر الامان... الى مصدر ثقتي وفخري اعتزازي...والذي حفظه الله

بعيجي عبد الحلم

قواسمية محمد

الى العين الساهرة...الى الملحمة الكبيرة...الى رمز العطاء والصبر...امي الحبيبة ادامها الله

بعيجي لطيفة

قواسمية جميلة

الى درع الامان الذي وفر لي متطلبات النجاح

زوجي الغالي حفظه الله

قواسمية حمزة

الى من تقاسمت معهم صدق المحبة والعطاء اخوتي *امال شيماء فاطمة الزهراء محمد يعقوب نذير دلال نعيمة حنان سميرة صفاء
حياة عبد الفتاح هشام جلال اشرف*

الى جدي وجدتي

الى من كان لهم الفضل الكبير في اتمام هذه الرسالة كل عائلة طراد دعوعة

الى كل اصدقائي واقاربي

الى كل من احبني في الله

سياتي الزمان ولن تجدوني فاذا تذكرتموني فاعلموا اني احبكم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل
راجيناً منه الإفادة والاستفادة وبعد:
لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر
والعرفان للأستاذ لله خان محد ناصر الله الذي
كان نعم الموجه والقائد طيلة مراحل إنجاز
هذه الدراسة.

خالص الشكر للوالدين الكريمين
ومهما استرسلنا في الكلام فلن نوفيهما حقهم
كما لا يفوتنا أن اتقدم بشكر لزوجي
قواسمية حمزة وكل أهله.
إلى من وسعتم ذممتنا ونسبهم
قلوبنا إلى هؤلاء جميعاً نمدني عملنا.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي، بحيث تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، و لتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الجانب النظري الخاص بالموضوع الى بناء استمارة كأداة لجمع المعلومات تتضمن (30) فقرة تمثل التخطيط الاستراتيجي موزعة على ثلاث ابعاد (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة الى (8) فقرات تمثل الاداء المؤسسي ويمثل المتغير التابع، تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من إطارات في مؤسسة النسيج والتجهيز **TIFIB** بحيث وزعت (33) استمارة وتم استرجاع (31) استمارة أي ما نسبته (93.93%) وهي نسبة مقبولة لتمثيل إطارات المؤسسة، وقد تم استخدام برنامج **SPSS** في تحليل النتائج، وأظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله يحسن من اداء المؤسسات.

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	المقدمة	01
02	الفصل الأول : الإطار المنهجي	02
03	المبحث الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	02
04	المطلب الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	02
05	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة	02
06	المطلب الثالث : نموذج الدراسة	03
07	المطلب الرابع : أهمية الدراسة وأهدافها	03
08	المطلب الخامس : منهجية الدراسة والطرق الإحصائية	04
09	المطلب السادس : الدراسات السابقة	05
10	الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي.	10
11	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي	11
12	المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي ومكوناته.	11
13	المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.	13
14	المطلب الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي.	15
15	المطلب الرابع: اساليب اعداد التخطيط الاستراتيجي.	17
18	المبحث الثاني: تحديد الاتجاه الاستراتيجي.	18
16	المطلب الأول : تحديد رؤية رسالة المؤسسة.	18
17	المطلب الثاني : تحديد قيم المؤسسة.	23
18	المطلب الثالث : تحديد الاهداف والغايات.	26
19	المبحث الثالث : التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة.	28
20	المطلب الأول : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.	29
21	المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	30
22	المطلب الثالث : تحديد الموقف الاستراتيجي.	35
23	المبحث الرابع : صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	37
24	المطلب الأول : صياغة الخطة الاستراتيجية .	37

40	المطلب الثاني : تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	25
41	المطلب الثالث : الفرق بين صياغة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	26
49	الفصل الثالث: الاداء المؤسسي.	27
45	المبحث الاول : ماهية الاداء المؤسسي.	28
45	المطلب الاول : مفهوم الاداء المؤسسي مصطلحات ذات علاقة.	29
48	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاداء.	30
50	المطلب الثالث : معايير الاداء وانواع بياناته.	31
51	المبحث الثاني : مفاهيم اساسية حول قياس الاداء.	32
51	المطلب الاول : ماهية قياس الاداء.	33
53	المطلب الثاني : مزايا قياس الاداء.	34
54	المطلب الثالث : مقاييس الاداء.	35
55	المبحث الثالث : تقييم ورقابة الخطة الاستراتيجية.	36
55	المطلب الاول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية.	37
57	المطلب الثاني : وضع معايير الرقابة الاستراتيجية.	38
58	المطلب الثالث : المقارنة وتصحيح الانحرافات.	39
59	المطلب الرابع : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.	40
63	الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية.	41
63	المبحث الأول : تقديم مؤسسة النسيج التجهيز tifib بسكرة.	42
63	المطلب الأول : نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة-.	43
64	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-	44
66	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -	
67	المبحث الثاني : الادوات المنهجية والوسائل المستخدمة.	45
67	المطلب الأول : متغيرات الدراسة	46
69	المطلب الثاني : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة .	47
71	المبحث الثالث : تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة	48
71	المطلب الأول :تحليل متغيرات الدراسة.	49
78	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي.	50
80	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.	51

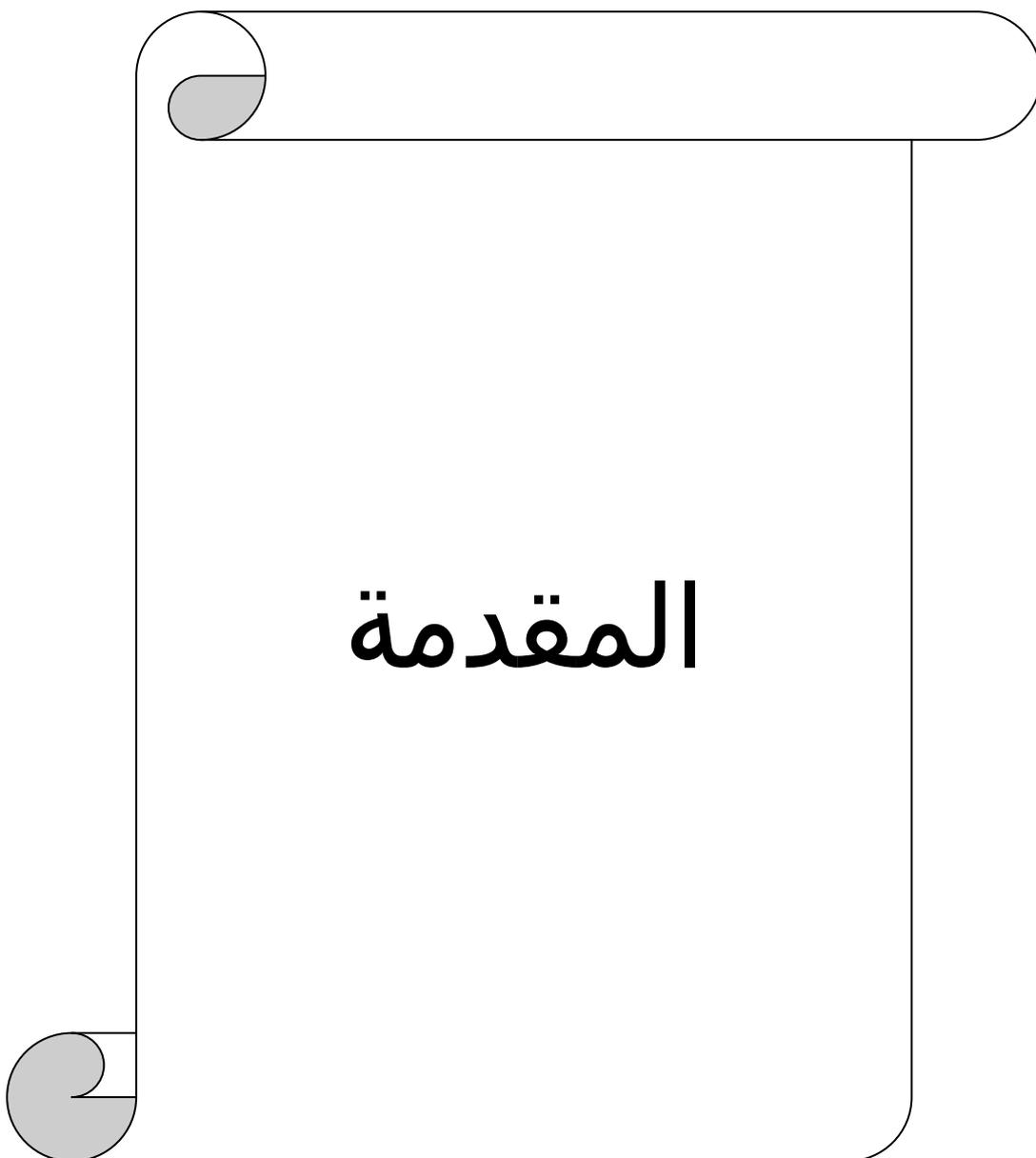
85	المطلب الرابع : النتائج والتوصيات	52
85	الخاتمة	53

قائمة الأشكال

الترقيم	العنوان	الصفحة
(01-1)	نموذج الدراسة	3
(01-2)	الشكل الهرمي للتخطيط الاستراتيجي.	13
(02-2)	ابعاد ومكونات الرؤية.	20
(03-2)	نموذج الاستراتيجية التنافسية.	33
(04-2)	التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والاداء الداخلي.	36
(01-3)	العلاقة بين الكفاءة والفعالية.	47
(23-3)	خطوات الرقابة الاستراتيجية.	56

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
41	. المقارنة بين صياغة الاستراتيجية تنفيذها.	(01-2)
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرو-.	(01-4)
68	مقياس ليكارت الخماسي.	(02-4)
68	اختبار معامل ثبات الاستبيان.	(03-4)
69	الخصائص العامة لعينة الدراسة.	(04-4)
71	عبارات الاداء المؤسسي.	(05-4)
74	عبارات الاتجاه الاستراتيجي.	(06-4)
76	عبارات التحليل الاستراتيجي البيئي.	(07-4)
77	عبارات صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	(08-4)
78	ملخص نتائج متغيرات الدراسة.	(09-4)
79	اختبار التوزيع الطبيعي. Kolmogorov-Smirnov	(10-4)
80	مصنوفة سبيرمان (Spearman)	(11-4)



المقدمة

المقدمة :

تعرض المؤسسات اليوم العامة منها والخاصة وبغض النظر عن احجامها او منتجاتها وخدماتها، الى منافسة شديدة، نتيجة موجة العولمة التي يشهدها العالم من حيث سرعة الحركة في المتغيرات وتحرير حركة التجارة والاقتصاد، وقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات اتباع استراتيجية معينة تساعد في الاستجابة للمستجدات والتغيرات الطارئة .

وقد اجمع مختلف الباحثون ان التخطيط الاستراتيجي الفعال سيكون العصا السحرية في تحسين اداء المؤسسات التي واجهت تلك التحديات، الامر الذي يحتم عليها وضع خطة استراتيجية شاملة على راس اولوياتها تمكنها من تحسين ادائها والرفع من جودة خدماتها او سلعها، كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن من تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد ابعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، وكل من نقاط الضعف ونقاط القوة المميزة لها وذلك بهدف تحقيق اهدافها والرفع من كفاءة وفعالية ادائها، لتضمن التكيف والاستمرارية على المدى البعيد.

ومن هنا بات ممارسة المؤسسات العامة والخاصة اسلوب التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير ادائها بل اضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها.



الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمهيد:

اصبح العالم قرية صغيرة في كل المجالات خاصة فيما تعلق باقتصاد السوق و التنافس القوي بين المؤسسات و الشركات لذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد اهم الوسائل المطلوبة لاستمرار اي مؤسسة في نشاطها وتحسين ادائها بل حتى في تطويرها وجعلها تصمد في وجه المتغيرات المحيطة بها ولبالغ هذه الاهمية كان لابد من دراسة هذا الموضوع و محاولة فهم كل جوانبه لذا نقدم هذه الدراسة بين ايديكم.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي .

ومن هذا المنطلق جاءت اشكالية بحثنا على النحو التالي :

المطلب الأول: إشكالية وتساؤلات الدراسة

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ؟

وتدرج ضمن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما الدور الذي يلعبه تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه تحليل المؤسسة لكل من بيئتها الداخلية والخارجية في تحسين الاداء المؤسسي ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه وضع الخطة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي ؟

المطلب الثاني : فرضيات الدراسة

بناء على النموذج المقترح للدراسة والتساؤلات وبناء على الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التي اعتمدنا

عليها بغية تحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

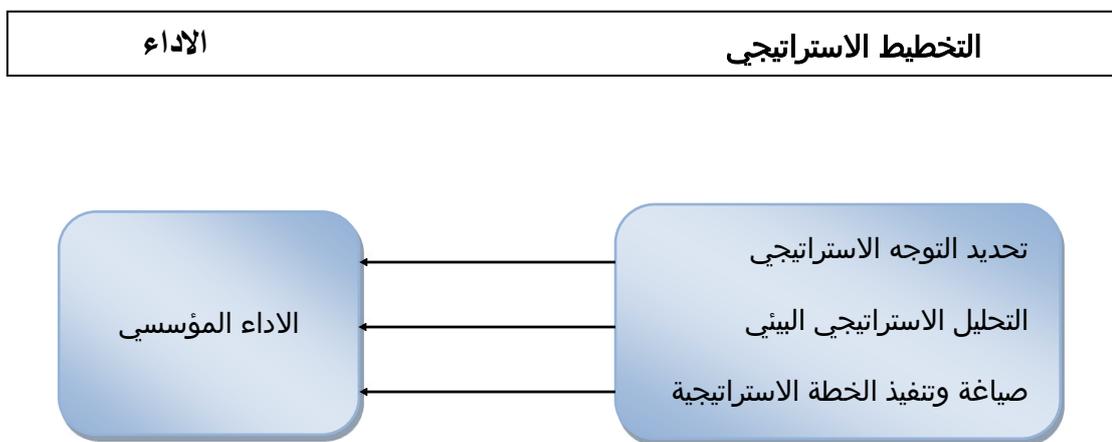
الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور لصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية دور في تحسين الاداء المؤسسي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

المطلب الثالث : نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري تم تطوير النموذج المقترح للدراسة من خلال إمكانية الربط بين متغيرات الدراسة، وبناء على ما تقدم تم إعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما يبينه الشكل الموالي حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل والاداء المؤسسي المتغير التابع:

الشكل (1-1) : نموذج الدراسة



المطلب الرابع : أهمية الدراسة وأهدافها

لا شك بان أهمية هذه الدراسة تكمن في محاولة معرفة المكانة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي نظرا لتزايد الديناميكية البيئية وذلك من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال ابعاد كل من التخطيط الاستراتيجي، والاداء المؤسسي فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن ادبيات الموضوع،

وكذا محاولة استكشاف وتحليل اراء اطارات مؤسسة النسيج والتجهيز **tifib** حول هذا الموضوع من زاوية تحديد كل من توجهها وموقفها الاستراتيجي من خلال تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية وتصميم خطة استراتيجية وتحويلها الى الواقع العملي بغية الرفع من مستوى الاداء المؤسسي.

وبشكل عام يمكن تلخيص اهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- 1- يمكن لهذا البحث ان يساهم في دفع المؤسسات الى تبني وبشكل اسرع وافضل عملية التخطيط الاستراتيجي وتكون احسن اداء.
- 2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.
- 3- يمكن لهذا البحث ان يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل التخطيط الاستراتيجي باعتباره محسنا اساسيا للأداء.
- 4- محاولة معرفة ما اذا كانت المؤسسات الجزائرية تطبق التخطيط الاستراتيجي للرفع من مستوى ادائها.
- 5- التعرف على الدور الذي تلعبه ابعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.

المطلب الخامس : منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً : منهجية الدراسة

اتبنا في دراسة هذا الموضوع الاسلوب الوصفي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، حيث اعتمدنا في الجانب النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية والمقالات والأطروحات من المادة العلمية اللازمة لتغطي جوانب الموضوع ولذلك فهي استنتاجية توضح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها ميدانيا وذلك بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة

إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز **tifib** بسكرة، وقد تم توزيع (33) استبيان وتم استرجاع (31) استبيان اي ما نسبته 93.93 % .

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات واستخدام الأساليب التالية في التحليل:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ اختبار كلومنجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع العينة هل تتبع توزيع طبيعي أم لا.

✓ معامل الارتباط سيرمان بتحديد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة

المطلب السادس: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لبحثنا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

أولا: دراسة امال نمر حسن صيام، (2010) بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية السنوية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية السنوية في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات علاج البيانات واستردت منها بعد توزيعها ما نسبته 97%، وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات مع المدراء واعضاء مجلس الادارة، وكانت من ابرز النتائج التي تم التوصل إليها :

1- وجود علاقة ايجابية بين كلا من (دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع متابعتها وتقييمها) وبين اداء المؤسسة الاهلية السنوية في قطاع غزة.

2- لدى ادارات المؤسسات الاهلية السنوية فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشرك العاملين في ذلك.

3- للمؤسسة الاهلية السنوية رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة تقوم بتطويرها.

4- للمؤسسة الاهلية النسوية خطة استراتيجية تتلاءم مع رؤيتها ورسالتها وقدراتها الداخلية والظروف البيئية المحيطة.

5- ان التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية يساعد في تطوير الرؤية والرسالة، ويسهم في تحديد الاستراتيجية المناسبة.

6- وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة استراتيجية والاداء المؤسسي.

7- وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية والاداء المؤسسي.

ثانيا: دراسة ذياب جرار، سعيد يوسف دويكات(2013)، بعنوان قياس العلاقة بين مقومات

التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الادوية الفلسطينية، دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين.

يسعى هذا البحث الى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان، والذي وزع على المديرين الاستراتيجيين في القطاع (مجلس الادارة، المديرين العاملين، المديرين المتخصصين)، واسترد منها 72% استبانة من المجتمع المبحوث، وقد أشارت النتائج إلى:

1- هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي والكمي من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين والمجتمع.

2- هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على عناصر التميز بالأداء النوعي والكمي.

3- وبينت الدراسة ايضا ان اداء الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي يعد افضل من تلك التي لا يوجد لديها خطة استراتيجية.

4- كما بينت ان للتحسين الشامل والمستمر اثر ايجابي على التميز بالأداء الكمي والنوعي والذي يتضمن تحديث انظمة الجودة iso14001; iso9001 .

5- كما اظهرت الدراسة ان للرقابة الاستراتيجية اثر ايجابي على التميز بالأداء بشقه النوعي. ثالثا:

دراسة احمد السعيد (السنة غير مذكورة) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات، وما هي متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي من اجل الرفع من فاعلية الاداء

المؤسسي، وقد استخدم الباحث الاستبيان للحصول على معلومات الدراسة وتحليلها بحيث وزعت 120 استبانة وتم استرجاع 113 استبانة .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- صياغة وتحديد الاهداف المستقبلية المرغوب فيها واساليب تحقيقها يعد عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي.

2- الوقوف على الفرص والتحديات عند تصميم الخطة الاستراتيجية من شأنه الرفع من كفاءة الاداء المؤسسي.

3- توفر نظام للرقابة والتقييم في المؤسسة من شأنه ان يرفع من جودة الاداء المؤسسي.

وقد بينت الدراسة ان من بين الاشياء التي تؤثر على كفاءة التخطيط الاستراتيجي:

- المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

- ضعف المعايير المحددة لقياس الاداء المؤسسي.

- عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة في المؤسسة.

كما اضاف الباحث متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحقيق فاعلية الاداء:

- انشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة.

- اشمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير لقياس الاداء الضروري للتعرف على مدى توافقها

مع الهدف الرئيسي المراد تحقيقه.

- ضرورة توفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة تعمل على الحفاظ على مستوى اداء عالي للمؤسسة.

رابعا : دراسة اياد علي الجني (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية

تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي تبعا لمجالات

(الرسالة والغايات والاهداف، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات) ، وقد استخدم

الباحث الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع المعلومات، بحيث تالف مجتمع البحث من العمداء، لجان التخطيط والجودة

في الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- وجود اثر ايجابي للفلسفة والرؤية و الاهداف على جودة الاداء المؤسسي.

2- التحليل البيئي الاستراتيجي يرفع من جودة التخطيط الاستراتيجي.

3- وجود اثر ايجابي للتقييم والرقابة على جودة التخطيط الاستراتيجي.

4- وجود اثر ايجابي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على جودة التخطيط الاستراتيجي.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1) بناء نموذج الدراسة.
- 2) المساهمة في إعداد الاستبيان.
- 3) التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي تناسب هذه الدراسات.
- 4) الإحاطة بجوانب الدراسة من الناحية النظرية .
- 5) محاولة الإحاطة بمجمل المصادر والمراجع والاستفادة منها.

الفصل الثاني

التخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة أعمال كثرت فيها التغيرات وتعددت، حيث أصبحت تتأثر بكل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وحتى تستطيع المؤسسة مواجهة هذه التغيرات والوصول إلى النسبة العالمية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي بدءا بتحديد السياسات والغايات والأهداف وصولا إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل من المدى القصير جدا (أسابيع، شهور،...) إلى المدى المتوسط والطويل، وهذا ما يسمى بالتخطيط، هذه العملية شغلت الكثير من المسؤولين، كما أنه شهد تطورا ملحوظا، ليصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة يتجلى ذلك من خلال الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية.

في هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي والذي يمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا الموضوع وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية :

- 1) مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي
- 2) الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة
- 3) التحليل والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
- 4) صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامي فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايدت فيها معدلات النمو الاقتصادي وحدة المنافسة أصبحت المؤسسة الاقتصادية اليوم في موقف صعب يتطلب منها وضع خطة استراتيجية تمكنها من النظر للمستقبل، وذلك من خلال تخطي التهديدات، واستثمار الفرص والتطور، وكذا تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تواجه بها أي ظرف طارئ ناتج عن الديناميكية البيئية.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً هاماً من وظائف الإدارة الاستراتيجية حيث قدمت عدة تعريفات من وجهات نظر مختلفة وسوف نتطرق لعدد منها كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي موضعه العقل أما الطموح الاستراتيجي فموضعه القلب.¹

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع أهداف الاستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد وتقسيمها من اجل تحقيق هذه الأهداف.²

كما عرف على انه العملية التي تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها والأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحددة.³

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل من خلال التنبؤ برسالتها وأهدافها ومسارها.⁴

هو عبارة عن تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ورسم الخطط المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتوفرة والقيود التي تفرضها بيئة المؤسسة.

¹Hamel.g.and.kprahlad(1994).compellingfos the .harvord business schooolhess.ma

²موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة الدكتوراه مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، كلية العلوم المالية والمعرفية ، الاردن ، 2008، ص3.

³فلاح حسين حسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان ، 2000، ص27.

⁴عماد السائح ، دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل : الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، طنجة، 2009، ص243.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

هو عملية تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة طويلة

الأجل.¹

في حين عرفه القطارين على انه: عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة

القادمة.²

مكونات التخطيط الاستراتيجي:³

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ثم القيام بتقييم بيئة المؤسسة الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ودراستها واختيار احدهما أو بعضهما، وتعتمد في ذلك على تهيئة الظروف او المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.

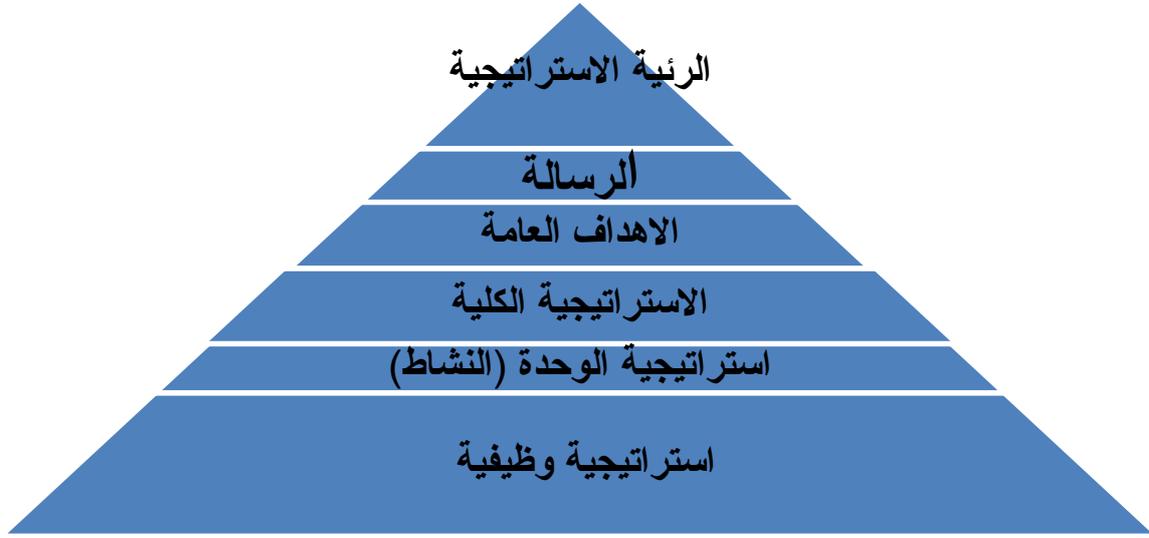
والتخطيط الاستراتيجي يأخذ الشكل الهرمي حيث تأتي الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في القمة الهرم وهي تمثل أقصى أمانى المؤسسة على المدى الطويل ويليهما التدرج الى الرسالة وهي وثيقة مكتوبة تمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتعطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة حاليا، ثم تأتي الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم أخيرا المستويات الثلاثة للاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو النشاط أو الوظيفة.

¹ عمر احمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص298

² موقف محمد الضمور، مرجع سابق، ص22.

³ محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، صص44.45.

الشكل رقم (1): الشكل الهرمي للتخطيط الاستراتيجي.



المصدر: محمد ع شماوي، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تحقق المؤسسة التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها :

- توضح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المؤسسة على الاستعداد والتحول لتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.
- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارات في العمل وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها
- يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج افضل من هذا التوظيف في المستقبل
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها
- يساعد على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها فهو يساعد المؤسسة على تثبيت نواياها ووضعها لأساليب اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المؤسسة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئية الخارجية المحيطة بها .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل و تناسق أنشطة المؤسسة وذلك بأحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب.¹
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي بحيث يقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سوءا على المستوى المحلي او الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على امور السوق.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المؤسسة التوجه الصحيح في المدى البعيد كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.²

خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:³

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطور نوعيا لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم مايميز التخطيط الاستراتيجي مايلي:

- انه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى اكتساب أو خلق الميزة التنافسية.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن،2009، ص46-47.

² عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة المناجم الفوسفات تبسه، مذكرة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007 ، ص19.

³ اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية والمناهج وطرائق التدريس ،قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا،2001، ص52.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى .
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأشكال تتجاوز النظرة التقليدية للأشكال الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي ديناميكي متخصص وإنما هو أوسع شمولاً، واغني أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلانية التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
- يسعى التخطيط الاستراتيجي والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

- رغم تعدد الإيجابيات للتخطيط الاستراتيجي إلا أنه مزال هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه على مستوى جميع المؤسسات وذلك يرجع إلى:
- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقاداً منهم بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وكذا الاعتقاد الخاطئ بأنها ليست مسؤوليتهم.
 - ضعف الموارد المتاحة للمؤسسة وقد يكون سبباً رئيسياً أمام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
 - الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.
 - توفر نظام للحوافز يركز النتائج قصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
 - وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وأثرها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.
 - عدم تشجيع التفكير والابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.¹
 - عدم التركيز أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في المؤسسة .

¹السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4، 2015، مصر، ص164.

- أخطاء في أساليب التفويض المعطاة للمخطط.
- مقاومة بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطط الاستراتيجية .
- المبالغة في وضع الأهداف للمؤسسة.
- صعوبة الحصول على المخططين ذوي الكفاءة العالية.
- عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير للأداء.¹

2/ استعدادات المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات وتعتبر هذه العناصر الأساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأهمها مايلي :

- 1) وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في التخطيط الاستراتيجي، من مديريين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الاتصال وتوفر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة المؤسسة واستعدادها لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2) وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة و أعضاء المجلس والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدى كل فرد فيه.
- 3) وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاطلاع بمسؤولية هذا التخطيط والراغبين فيه.²
- 4) توفر قاعدة معلوماتية كافية ودقيقة وباستخدام مختلف المصادر الداخلية والخارجية للبيانات الثانوية من جهة والمعلومات الأولية التي يتم توفيرها من خلال البحوث للمؤسسة والمهادفة لتحديد مايجب تحديده من معلومات كما ونوعا.
- 5) إدارة موارد بشرية فاعلة وكافية وذلك بهدف إتاحة المعلومة الكافية والدقيقة من جهة واستخدام هذه المعلومة بالشكل العلمي والموضوعي من جهة أخرى.³

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص ص 231، 232.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 47.

³ محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق مدخل سلوكي، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 58.

المطلب الرابع: أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي .

✓ تعمل المؤسسة على بناء استراتيجي بما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها وأغراضها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ومن هذا المنطلق فان وجود استراتيجية تصلح لجميع المؤسسات أمر غير وارد في الوضع العملي وان ما يوجد هو (استراتيجيات مثلى) لمؤسسة ما في ظروف معينة وفي وقت محدد ومع تغير الظروف فان الاستراتيجيات قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة أساليب ومن ابرز هذه الأساليب :

✓ الأسلوب الأول : البدء من اعلى إلى أسفل

يطبق في المؤسسات التي تتبع المركزية يتم التخطيط في قمة المؤسسة وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة وفي المؤسسات التي تتبع اللامركزية، يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين تذهب المؤسسة، وتعطي الإدارة توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

✓ الأسلوب الثاني : البدء من الأسفل إلى لأعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أي محددات تفرضها.¹

✓ الأسلوب الثالث : الجمع بين أسلوبين

هذا الأسلوب غالبا مايتبع في المؤسسات الكبرى ووفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين أسلوبين سابقين الذكر وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

¹ أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، السنة غير مذكورة، ص34.

✓ الأسلوب الرابع: أسلوب فريق العمل :

تعتمد المؤسسة فريقا من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن يكون عليه وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسئول عن عملية التخطيط الاستراتيجي.¹

المبحث الثاني : تحديد الاتجاهات الاستراتيجية

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليا من جهة ولآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفردة والمشاركة، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لهدف البقاء والمسؤولية الاجتماعية ضمن اطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ويتداخل الحوار عن التوجه الاستراتيجي مع رسالة المؤسسة تارة وفلسفتها أو بكليهما تارة أخرى.

المطلب الأول : تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

1) تحديد رؤية المؤسسة

1-1) تعريف الرؤية

الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يصل بالمؤسسة إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد ومن وجهة نظر كل الأطراف، وهذا المسار المستقبلي هو الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي المؤسسة تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط بنائها وتنميتها.²

¹ نبيل محمد عيسى العتال، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2008، ص 27، 28.

² مصطفى محمد ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 65.

1-2) أهمية وجود الرؤية:

ان اهتمام المؤسسة بوضع الرؤية لنفسها (وبشكل ايجابي) يحقق الكثير من المزايا، والتي تبرز أهمية هذه الرؤية، ومن أهم المزايا والأسباب لتكوين الرؤية ما يلي:¹

1) الرؤية تحدد مسار المؤسسة

تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية إلى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية، كما انها تقلل من إمكانية الفشل في تحقيق الرؤية، كما أن الرؤية تحفظ توازن المؤسسة ، فإذا قلت الجهود فان الرؤية تعيد شحنها وتوجيهها إلى المسار السليم.

2) الرؤية تدفع وتحفز

أن قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكنهم من لعب دور حاسم ويحفزهم على الأداء السليم المؤدي إلى تحقيق الرؤية، كما انها تلعب دورا مهما في إثارة خيال العاملين في أنهم يملكون مؤسستهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء أفضل.

3) الرؤية تشجع على المبادرة :

إن وجود الرؤية ماثلة امام العاملين يمكن أن يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة، يمكنها ان تساعد على تحقيق الرؤية بل يتعدى ذلك الى تشجيع الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم أفكار جديدة للمؤسسة.

4) الرؤية تربط المؤسسة بالمستقبل:

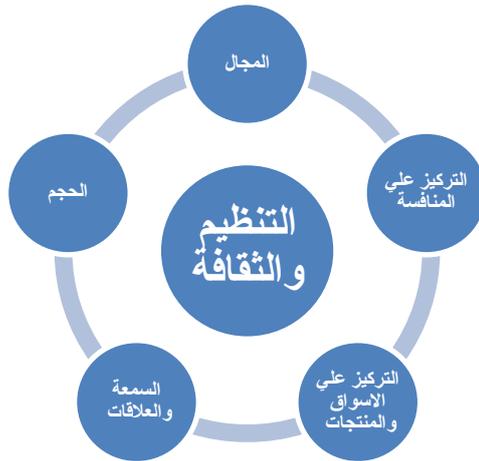
أصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والنافسين والموردين، ويجب ان تتحلى المؤسسة بقدرة السيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجي في البيئة والسبيل إلى ذلك هو النظر إلى المستقبل وبناء رؤية تناسب المؤسسة في ذلك المستقبل.

¹احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط2007،4، الإسكندرية، ص ص88-89.

1-3) أبعاد ومكونات الرؤية:¹

- ✓ مجال الأعمال: ويبين مزيج الأعمال الذي اختارته المؤسسة ومتابعة التقدم فيه
- ✓ حجم الأعمال: ويبين باقي مكونات الرؤية واختيار حقيقة الأعمال ونوع التنظيم وأساليب الإدارة وغيرها .
- ✓ التركيز على أسواق المنتجات: والتي توضح خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية مؤسسات أخرى.
- ✓ التركيز على المنافسة: وهذه تجيب على سؤال كيف ستنافس المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلا.
- ✓ السمعة والعلاقات : وهذا يرتبط بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.
- ✓ التنظيم والثقافة التنظيمية : والتي تبين أن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط، بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا، وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع .

الشكل (2) : أبعاد ومكونات رؤية المؤسسة



المصدر، خالد محمد بن عمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 125

¹خالد محمد بن عمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص24.25.

(2) تحديد رسالة المؤسسة :

(1-2) تعريف رسالة المؤسسة:

✓ عرفها كل من (barmey.hestesly) بأنها تعبر عن ماذا تطمح المؤسسة أن تكون عليه في الأمد البعيد وماذا تريد أن تنتجه في الوقت الحالي.¹

✓ أما(coulter): فقد عرفها على انها العبارات التي من خلالها يتحدد ماذا تريد ان تقدمه المؤسسة بشكل محدد، أو هي تعبير عن ماتطمح المؤسسة إلى تحقيقه في ضوء رؤيتها.²

✓ أما(peterdrecker): فقد استعمل مصطلح الرسالة لبيان جانب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ماهو عملنا؟ فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة، وما الذي يجب فعله؟ وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.³

(2-2) خصائص الرسالة الناجحة:⁴

تختلف خصائص الرسالة الناجحة من مؤسسة لأخرى، ولكن عموماً هناك أسس وخصائص تمتاز بها أي رسالة ناجحة ومن هذه الأسس والخصائص مايلي:

- تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب به مستقبلاً.
- ينبغي أن تتطابق الرسالة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- الانسجام بين الاستراتيجيات والسياسات وبين أهداف المؤسسة او وحدات الاعمال.
- التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية والتوافق معها.
- التوصيف الفعال لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها عبر أعمالها.
- التكامل بين أجزاء المؤسسة.
- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المؤسسة.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 46.

² غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، مرجع سابق، ص 46

³ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص 48.

⁴ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 155.1565.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية .
- ترسخ قيم المؤسسة بما يتلاءم وقيم المجتمع في الزمان والمكان .
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في خدمة الزبون والمحافظة على البيئة وتعزيز الأمان.
- التطلع للمستقبل.

2-3) المجالات التي تركز عليها رسالة المؤسسة:¹

بطبيعة الحال سوف تختلف المجالات التي تركز عليها الرسالة من مؤسسة لأخرى ولكن بصفة عامة قدم بيتر دراكر بعض مجالات الأداء الرئيسية التي يمكن أن تدور حولها رسالات المؤسسة وفي:

- موقف المؤسسة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
- الابتكار: أي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- الإنتاجية: أي الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة الحصول على الموارد واستخدامها والمدخلات اللازمة.
- الربحية: أي تحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على رأس المال أو في صورة هامش محدد للربح.
- مستوى أداء العاملين واتجاههم: أي تحديد المعايير والمجهودات التي يمكن استخدامها في تقييم العاملين بالمؤسسة والمجهودات التي تأخذ بها المؤسسة لكي تحافظ على الاتحاد الايجابي للعاملين نحو وظائفهم ونحو المؤسسة ككل.
- المسؤولية الاجتماعية: أي دور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.

2-4) الفرق بين الرؤية والرسالة:²

أكد كل من (harrisonjohx): على وجود فارق واضح بين الرؤية والرسالة لان الرسالة تعبير عن حال المؤسسة وواقعها الفعلي، أما الرؤية فهي نظرة متقدمة لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم رحلات تطبيقية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص72.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص252-253.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

فالرؤية تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها المؤسسة وبالتالي فهي عامة ومجردة أكثر من الرسالة كما أكد (ياسين 2010) على أن الرسالة تختلف عن الرؤية في أن الأخيرة هي طموحات المؤسسة وأماها في المستقبل والتي يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وإنما بمثابة المرشد المحدد لاستراتيجيات المؤسسة، نظرا لعمومية التوجهات التي تحتويها فظلا عن أنها الأساس الذي تبني عليه الرسالة في حين تتضمن الرسالة أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية .

كما أشار (سالم 2008) أن للرسالة مدى زمني معين يتم فيه تحقيقها وبمجرد تحقيقها (وهذا يتطلب فترات زمنية طويلة) قد تنشأ الرسالة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أما الرؤية فيصعب تغييرها فقد تقدر المؤسسة إضافة منتجات أخرى وتحقيق مزيد من التنوع، أو تقرر التعامل مع فئات أخرى من العملاء أو تطبيق مستويات أخرى من التكنولوجيا وهذا من دون شك يتطلب صياغة رسالة جديدة.

المطلب الثاني: تحديد قيم المؤسسة

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المؤسسة وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة وموردا يبنى خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإن قيم المؤسسة تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، ان القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تفاعلها مع مختلف الأطراف.

1) مفهوم القيم وأهميتها:

إن القيم بوصفها من المفاهيم المهمة للتوجه الاستراتيجي فإنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرشيدة للمؤسسة، لذلك فإنها تشمل على معتقدات وقناعات قادة المؤسسة وأفرادها لتعكس لاحقا هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين. وقد عرفت القيم: بأنها التزامات ومعطيات أساسية تسعى المؤسسة لها.

كما عرفت على أنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمؤسساتهم واتخاذهم لقراراتهم.

إن أهمية القيم تنحسد في العديد من جوانب العمل أبرزها مايلي :

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة.
- تحدد وتعين نوع الأعمال التي تمارسها المؤسسة أو لتمارسها.
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المؤسسة.
- تحدد أولويات العمل الأساسية.
- ترسم توقعات المؤسسة وتوصلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات في العمل.

وكذلك يمكن القول أن القيم تساعد المؤسسة على الحكم على مختلف القضايا والأعمال. بمنظور منسجم مع توجهات المؤسسة وان غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والأعمال متعارضاً ومتناقضاً إذ أخذ في إطار مرحلة زمنية طويلة.¹

(2) مكونات وأبعاد القيم:²

طرح (morrisey) قائمة بـقيم مختلفة مفيدة للمؤسسة لكن خصوصية المؤسسة تتطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفقاً لاعتباراتها وخصوصياتها وهي:

- الأخلاق : تعد الأخلاق من بين القيم البديهية والمعروفة لدى المجتمع وعادة ما يتصرف العاملون بأسلوب أخلاقي من دون أي تردد وذلك أن الأخلاق تكمن في سرائر الإنسان.
- السلامة: إذا كانت الصناعة تحوي المواد الكيماوية أو تعدين أو نقل يجب ان يكون عنصر السلامة في صدارة قائمة قيم المؤسسة إضافة إلى إدامة الوعي بأهمية عنصر السلامة .
- البيئة: تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون لها تأثير كبير على البيئة.
- الإبداع: مواكبة السير مع التطورات التكنولوجية في مجال عمل المؤسسة يعد ضرورياً لإنجاحها، بيد أن ذلك لوحده يمثل صورة من صور الإبداع.
- صورة المؤسسة في قطاعها الصناعي: من المهم للمؤسسة الظهور المميز وسهولة التعرف عليها كواحدة من المؤسسات القيادية البارزة في قطاع الصناعة التي تعمل فيها.

¹ فاضل أحمد القبسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص-ص 88.89.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 145-141.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- صورة المؤسسة في المجتمع: الغرض من تبني هذه القيمة هو مدى رغبة المؤسسة في الوصول الى مختلف الشرائح المجتمعية وقد يكون لهذه القيمة ارتباط بمدى الرغبة في تحقيق النجاح والاستمرارية.
 - الاستجابة للعملاء: الاستجابة لتوقعات وطموحات مختلف فئات العملاء المؤثرين والمتأثرين بأداء تلك المؤسسة.
 - الموارد البشرية: يمكن لهذه القيمة ان تتراوح من واقع التعامل مع العاملين على أنهم أفراد لا يمكن الاستغناء عنهم وأهم مورد ثمين لا يمكن التفريط فيه.
 - الربحية : تعد هذه القيمة من المسلّمات المعروفة في كل المؤسسات، وأن أهميتها وضرورتها تتبع من ضرورة الحفاظ على المؤسسة وديمومتها.
 - التحالفات الاستراتيجية: توفر التحالفات الاستراتيجية فرصة المشاركة مع مؤسسات أخرى لديها قليات وموارد تكميلية معينة.
 - تنوع المنتجات /الخدمات: وهنا يمكن ان تكون لدى المؤسسة الرغبة في التركيز على صنف واحد من المنتجات او الخدمات أو لربما ترغب بأن تكون على أي متوج أو خدمة يمكنها القيام بإنتاجها أو توفيرها .
 - تنوع أسواق العملاء: وهنا يمكن لهذه القيمة أن تمثل بيئة التسويق لقطاع معين أو لصناعة محددة أو لمجموعة عرقية مميزة، كما وقد تتوفر المؤسسة على خبرات أخرى كأن تسعى للاستفادة من كل أنواع الفرص أينما وجدت.
 - الهيكل التنظيمي: هل أن المؤسسة تثمن مزايا الهيكل التنظيمي اللامركزي الذي تعمل فيه كل وحدة من الوحدات التشغيلية؟ أم أنها تفضل العمل في إطار هيكل مركزي تتخذ فيه معظم القرارات الرئيسية من قبل المستويات العليا في المؤسسة؟ وهل هناك نقطة وسطى بين هاتين الحالتين تكون أكثر فاعلية بالنسبة للمؤسسة .
 - التركيز الجغرافي: هل تركيز المؤسسة الجغرافي محدود على الأسواق المحلية أم أنها تود الامتداد إقليميا والتوسع عالميا؟
- وهكذا فإن القيم تساعد المؤسسة في تشكيل وبناء الجسر ما بين الوضع الحالي، وما ترغب ان تكون عليه في المستقبل.

المطلب الثالث: تحديد الأهداف والغايات

1) تحديد الأهداف

1-1) تعريف الأهداف

تعرف الأهداف بأنها ما ترغب المؤسسة بإيجازه من خلال مسيرتها، فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمستمدة من رسالتها، وهو مستوى مرغوب من الإنجاز .

- ✓ كما عرفت بأنها القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المؤسسة أو أنشطتها.¹
- ✓ وعرفت أيضا بأنها الحالة المستقبلية المرغوبة أو الفرض التي تحاول المؤسسة الوصول إليه، أي التحديد الدقيق لما يجب ان تعمله لتحقيق رسالتها، وهذه الأهداف يجب أن تتصف بأنها جيدة البناء، ضرورة توجيهها لأمر أساسية ومهمة وحيوية وأن تكون مصدر دافع للموظفين وهدفا ملموسا يسعون إليه، وتعد الأهداف أساسا لقياس الأداء لأنها تسمح بالمقارنة بين الحاجات التي ينبغي تحقيقها مقابل ماتحققه كل وحدة.²
- ✓ وقد ذكر (غراب) أن الغايات تنصف ببعض الخصائص التي تميزها عن الأهداف، فهي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة التي تتميز بها الأهداف، إذ تتصف بالشمولية المطلقة ولا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع كما هو حال الأهداف، فظلا على أنها غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليست لها نهاية او حدود عليا، الى جانب عدم امكانية قياسها بمعايير محددة.³

1-2) أهمية تحديد الاهداف :

تمكن أهمية وضع الأهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمؤسسة في الجوانب الاخرى:⁴

- 1) تسهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظيفة .

¹علي جاسم العبيدي (2012): تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية (استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادتها العليا ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، المجلد العاشر، العراق، ص 22.

²صفاء تايه محمد (2012): مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجية دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، اوروك للعلوم الإنسانية، العدد الثاني، المجلد الخامس، الكوفة، ص 5.

³محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العرضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 54.

⁴فاضل محمد القبسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 106-107.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

2) تسهم أهداف المؤسسة بتعريف البيئة التي تعمل خلالها ولإثبات شرعية وجودها امامة الحكومة والمستهلكين والمجتمع.

3) تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا ومرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه .

4) تساعد الأهداف الإدارة العليا على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد ادوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5) تساعد الأهداف على وضع معايير تقييم الأداء للمؤسسة.

6) أن الأهداف هي شيء ملموس أكثر من الغايات أو الرسالة .

7) تساعد الأهداف في تحديد طبيعة العلاقة بين الأقسام والأفراد في المؤسسة.

1-3) أنواع الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة :

تعددت الاهداف والغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، واختلفت الاهمية النسبية لها من مؤسسة لأخرى، الا

ان هذا الترتيب يقع على مستوى المؤسسة بصفة عامة وهي:¹

1) اهداف الربحية:

تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الاعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والقدرة على تحقيق مستويات عالية من الاداء التنافسي في الانتاج والمبيعات وتعتبر الارباح الاساس للحصول على المصادر الداخلية والخارجية لراس المال المطلوب، علاوة على ذلك فان هدف الربحية يبدو على الاقل محدود وسهل القياس لذا يتم الاستخدام هذا المعيار كادات فعالة في تقييم الاداء وبناء الاستراتيجيات من قبل جميع المؤسسات.

2) اهداف المرونة

من المفاهيم المصاحبة لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق اهداف المؤسسة مفهوم المرونة، ويمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل وهي: التنويع، الاستثمار في الموارد الغير مستغلة، وتقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة.

¹مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بين عبد الله النعيم ، مرجع سابق ، ص 530-533.

3) اهداف النمو :

تعتبر اهداف النمو، والتي يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية، من المقاييس المعتمدة مثلها مثل مقاييس الربحية، ويعتبر النمو، سواء كان ايجابيا او سلبيا، مؤشرا لمدى قوة نشاط المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، ويساعد النمو في تحقيق اثار اقتصادية الحجم ومنحى الخبرة، وبالتالي تزويد الاساس للأرباح المستقبلية.

4) الاهداف المالية والاهداف الاستراتيجية:

قد يتم تصنيف الغايات والاهداف من جهة اخرى وفق مجالات النتائج الى نوعين اساسيين من الغايات والاهداف هما : اهداف تتعلق بالأداء المالي واهداف تتعلق بالأداء الاستراتيجي.

ان تحقيق الغايات والاهداف المالية يعتبر امرا حتميا لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الاعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء او الاستمرار في السوق .

بالمثل فان تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية يعتبر ضروريا للحفاظ على وتحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمؤسسة في الاجل الطويل.

المبحث الثالث: التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة .

حال انتهاء المؤسسة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ماهي عليه الان، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، اي دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها.

حيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة في الماضي والوقت الحاضر بتفاصيلها المختلفة من اهم المراحل في بناء خطتها الاستراتيجية، لان هذا التحليل ما هو إلا إدارة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المؤسسة او فشلها.¹

ويرى (thompson) بان التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.²

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، 145.

² خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 72

وينقسم التحليل الاستراتيجي البيئي الى قسمين :

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يقصد بتحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء (مجالات القوة، مجالات الضعف).¹

ان الهدف من التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختبار الاستراتيجيات التي تتلاءم ومواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهتهم والظروف المحيطة من جهة اخرى، ويقصد بنقاط القوة مورد او مهارة او ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين او إشباع لاحتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد او قصور في الموارد او المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.²

2-1) عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة

ان عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عوامل القوة والضعف في ثلاث محاور وهي:³

1) الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بانه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الافراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة.

2) الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الافراد والجماعات في المؤسسة وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك اعضاء المؤسسة.

وتمثل ثقافة المؤسسة عنصرا اساسيا في تحديد كفاءة الاداء فقد تكون عاملا ايجابيا مساعدا ودافعا لإنجاز والتحسين في الاداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير.

¹ اباد علي الدجني، مرجع سابق، ص 54.

² فطيمة برغي، دور الاستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص12.

³ سوما علي سليطين الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع الاداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، 2007، ص45-47.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

3) الموارد المتاحة : تمثل الموارد المتاحة في المؤسسة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الانظمة الادارية، المختلفة... الخ.

اما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها بالاتي:

- ✓ جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة وامكانياتها الحالية.
- ✓ اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وهنا يقدم عدد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (والتي يراها الباحث ضرورية) في محاولة التوصل الى ذلك الهدف وهي:
 - 1) مقارنة اداء وامكانيات المؤسسة الحالية مع ادائها وامكانياتها في الماضي ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة اي معرفة ما اذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة او ضعف.
 - 2) مقارنة اداء وامكانية المؤسسة الحالية مع اداء وامكانيات المنافسين، فمن هذه المقارنة يتحدد ما إذا كانت المؤسسة مختلفة عن المنافسين، اي تحديد نقاط الضعف، ام انها متفوقة عليهم اي تحديد نقاط القوة.
 - 3) مقارنة امكانيات واداء المؤسسة مع عوامل النجاح الاساسية للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما اذا كان اداء المؤسسة وامكانياتها تمثل اوجه قوة او اوجه ضعف.

المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية

1) ماهية البيئة الخارجية

نظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية والمعرفية، ومع اتساع مفهوم البيئة الخارجية، أصبح يشكل تركيبا معقدا يفترض التعامل معه من طرف المؤسسات بحكمة وبصيرة بالإضافة إلى ضرورة تطوير أساليب وآليات تستطيع من خلالها التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة، حيث تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لذلك فقد عرف الباحث R.Quinn ، mintzberg البيئة الخارجية بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹

و يمكن تجزئة محيط المؤسسة الى مجموعة من المتغيرات وهي:

¹عزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية : مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة k-plast سطييف مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطييف، 2010، ص ص64.65.

1) مجموعة الفرص : وهي ثغرات وإمكانيات قابلة للاستغلال من طرف المؤسسة وبالتالي فهي تمثل مصدرا محتملا للعوائد حاضرا أو آجلا، كما انه من شأنها ان تفتح افقا جديدة امام المؤسسة للنمو وهذه الفرص قد تكون مكشوفة ومتاحة وقد يتطلب اكتشافها بذل جهد من طرف المؤسسة.

2) مجمع التهديدات: وهي ناتجة عن تحولات المحيط المستمرة والتي من شأنها إعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتمثل التهديدات في مجموع المخاطر التي تكتنف مسار المؤسسة عبر مختلف المراحل، سواء كانت تهديدات ذات طابع اقتصادي، او تهديدات ذات طابع غير اقتصادي، كما ان هذه التهديدات منها ماهو واقع ويجب مواجهته حالا، ومنها ماهو تهديد محتمل يتعين التنبؤ به وإدراك أبعاده والاستعداد له.¹

وتهدف المؤسسة من خلاله تحليلها لبيئتها الخارجية الى معرفة مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، كما ان التحليل الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية اي ان التحليل الخارجي يساعد المؤسسة في اختيار المكان الملائم للاستثمار.²

وبما ان التحليل الخارجي للمؤسسة يدل على البيئة الخارجية لها فانه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة الى مستويين:

المستوى المباشر او البيئة الصناعية، والمستوى الغير مباشر او الكلي.

1-1) البيئة الكلية:

ويقصد بها تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات التي تقع خارج حدود ونطاق رقابتها، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي او نوعية الصناعة التي تنتمي اليها او النشاط الذي تخصص فيه.³

وفيما يلي عرض لمكونات البيئة العامة او الكلية:

● القوة الاجتماعية: تشير الى الطريقة التي تتغير بها الاخلاق والقيم الاجتماعية وتتأثر بها الصناعة ومثل غيرها من قوة البيئة الكلية فان التغيير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات، ان احد اهم التحركات الاجتماعية الرئيسية في العقود الحالية يتمثل في الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي اكبر، ولقد كان تأثير ذلك عظيما، وقد تمكنت المؤسسات التي تعرفت مبكرا على الفرص من جني مكاسب هائلة.

¹ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، 2008، ص 61.

² بزغي فاطمة، مرجع سابق، ص14.

³ عمري سامي، مرجع سابق، ص34.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- القوة الديمغرافية: تعتبر ناتج التغيرات التي تحدث في خصائص السكان، مثل العمر والنوع والاصل العرقي، والسلالة... ومثل القوى الاخرى في البيئة العامة فان القوى الديمغرافية تظهر للمديرين الفرص والتهديدات، كما تحمل معاني ضمنية رئيسية للمؤسسات.¹
- القوة الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم او الركود او النمو وبطبيعة الحال فان هذه الأوضاع تؤثر على عمل المؤسسة بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو والتضخم الاقتصادي كما ان التأثير على عملية المؤسسة يختلف من وضع لآخر.
- القوة السياسية والقانونية: القوة السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام للدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدولة الاخرى التي تشكل سوقا قائما او سوقا متوفرة لمنتجاتها .
- اما القوة القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة على اعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة او وضع قيودا على نشاطها او تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمه الدولة.
- القوى التكنولوجية: ان التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب ان تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في انتاج السلع او الخدمات لنستطيع المحافظة عليها وتدعيم وضعها التنافسي.²

2-1) البيئة الصناعية للمؤسسة

ان كون مفهوم البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق والقيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب امكانات كبيرة ووقت وجهد وموارد كبيرة هذا مادفع بالعديد من الباحثين الى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية ومن اهم النماذج التي طرحت لتحليل قوي المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، نجد نموذج بورتر الذي دعم استخدامه بشكل واسع في الصناعة اولا وفي الخدمات لاحقا .

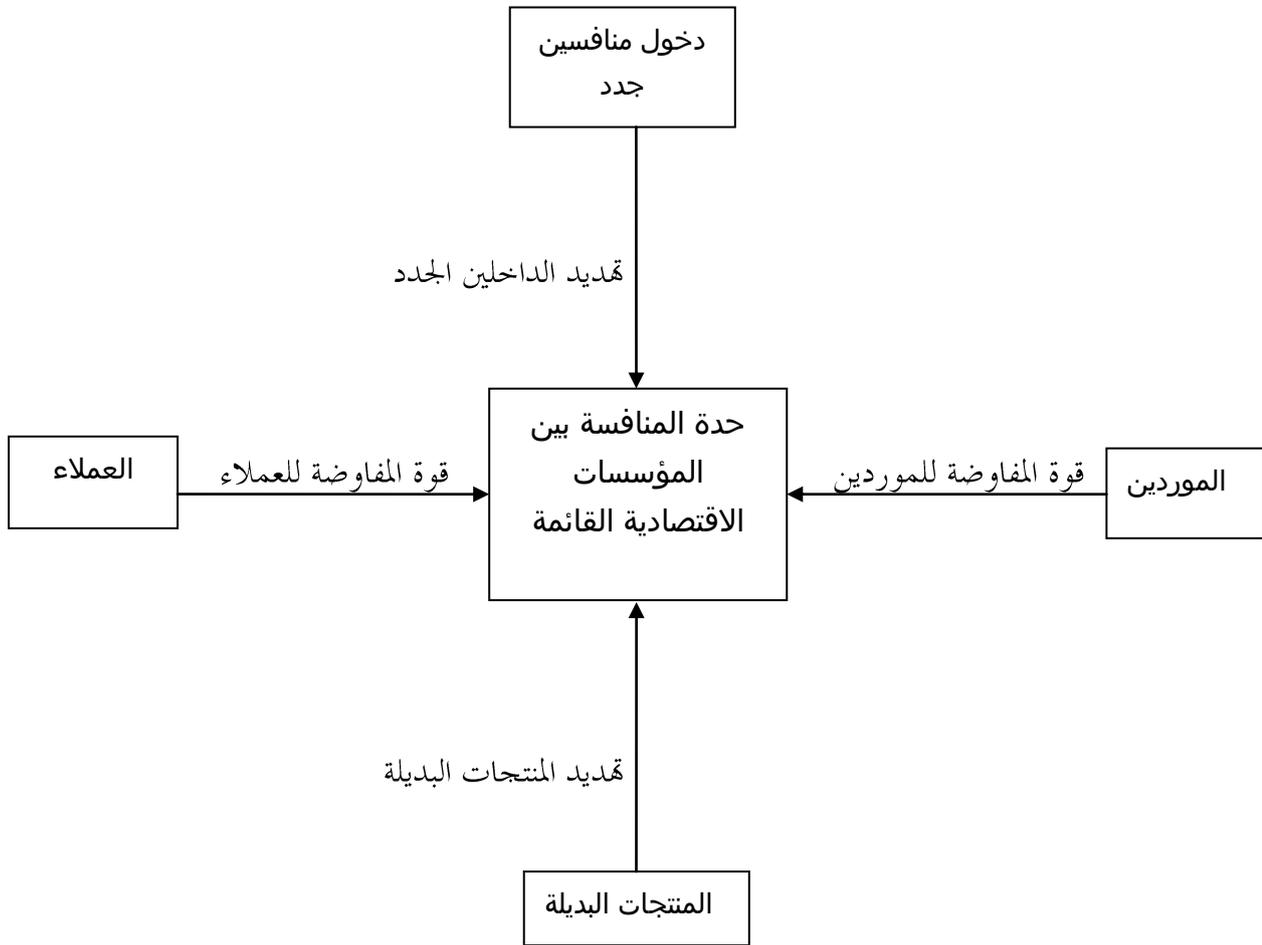
¹ شارلزهل، جارديث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تقريب ومراجع محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2010، ص ص153.154.

² احمد القطامي، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص ص62-63.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

ومن تسمية هذا النموذج ، ينصح انه يركز على خمس عوامل تشكل اسس المنافسة داخل الصناعة التي تظم عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية تتمثل هذه العوامل الخمس في(خطر دخول المنافسين جدد الى الصناعة، حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية القائمة، قوة المفاوضة للموردين، وتهديدات المنتجات البديلة) والمبينة في الشكل الموالي:¹

الشكل(3)، نموذج الاستراتيجية التنافسية (القوى الخمس لبورتر).



المصدر: مريم بولخمار، مرجع سابق، ص 14.

¹ مريم بولخمار، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة المؤسسة الاسمنت لعيس الكبيرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف، 2012، ص ص13-14.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- العامل الاول : شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة: تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد ان هناك اربع عوامل بارزة وهي، نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة الى اجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز النشاط واخيرا التمركز والتوازن بين المنافسين، فاذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية اقل، مدى واسع من امكانيات تميز المنتج، درجة عالية من التمركز، فان الاحتمال الاكبر هو توفر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فانه من المتوقع ان تعمل العوامل الاربع الاولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين.
- العامل الثاني : تهديد الداخلين الجدد في الصناعة : لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيقهم لميزة تنافسية بل الاهم من ذلك توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم لذا يجب على المؤسسة وضع حواجز الدخول، وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل، اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الراس مالية، سهولة الوصول الى منافذ التوزيع، الموارد الخام الحرجة ، حداثة التكنولوجيا... الخ وتعد حواجز الدخول المرتفعة اساسية في تفسير المستوى المرتفع والمستمر للربحية لذا يتوقع ان تؤدي الاستراتيجية المعتمدة على زيادة حواجز الدخول الى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الاجل الطويل.¹
- العامل الثالث : العملاء : هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الصناعة وكلما زادت معرفة المؤسسة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها ومن العوامل الحاكمة التي تضع العملاء في موقف قوي او ضعيف يمكن ذكر درجة التركيز لدى هؤلاء وكمية المشتريات، درجة النمطية وعدم التميز، نسبة المشتريات من رقم اعمال المنتج، عدد البائعين بالنسبة لعدد المشترين، مدى قدرة المشترين على تحقيق التكامل الخلفي.
- العامل الرابع : الموردون: يمثل الموردون الجهات او الافراد الذين يقدمون مدخلات الانتاج الاساسية من مواد خام والالات ومعدات وقطع غيار ومستلزمات التعبئة والتغليف وغيرها ويمكن ان تحصل المؤسسة عليها بعلاقتها الحسنة معهم والعكس، فتوقف امداد الموردين للمؤسسة بمختلف مستلزمات الانتاج او عدم انتظام توريدها يمثل تهديد لها .

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، حوارزمية العلمية، ط2، البلد غير مذكور، 2014، ص 107-110.

- العامل الخامس: المنتجات البديلة : تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ووجود هذه المنتجات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الاسعار خوفا من تحول العملاء الى منتجات الصناعة الاخرى مما يعتبر تهديدا بالغاء على المؤسسة، ويتوقف تحقيق المنتجات البديلة لمركز قوة بالنسبة لمنتجات المؤسسة على العوامل التالية : درجة جودة المنتجات البديلة بالنسبة لمنتجات المؤسسة ، تكلفة هذه المنتجات البديلة.¹

المطلب الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي

بعد ان تتم المؤسسة عملية التحليل الاستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية، وتحلل خصائصها، وتكشف كل من مواطن القوة والضعف، الفرص والتهديدات تقوم بتحليل موقفها الاستراتيجي.

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي على دمج ما تم التوصل اليه في تحليل البيئة الخارجية بما فيها من الفرص والتهديدات مع ماتم التوصل اليه في تحليل البيئة او الاداء الداخلي للمؤسسة بما فيها من نقاط القوة والضعف وهو التحليل مزدوج بين البيئة الخارجية والداخلية وهذا من خلال الخطوات التالية:

- 1) تقييم بيئة المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات .
- 2) تقييم الاداء الداخلي، وتحديد نقاط القوة .
- 3) استخدام النموذج التالي للتحليل والذي يطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، او النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف.
- 4) محاولة الاستدلال من النموذج الى معاني مفيدة في تحديد الاستراتيجية .

¹عمر سامي ، مرجع سابق، ص 37-38.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

شكل رقم (4) التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والاداء الداخلي.

ثانيا: تقييم الاداء الداخلي للمؤسسة			
ضع هنا اهم نقاط الضعف.....	ضع هنا اهم نقاط القوة.....		اولا: تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة
المطلوب: 1-عظم استغلال الفرص. 2-قلل استخدام نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب: 1-عظم استغلال الفرص. 2-عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المناسب؟	ضع هنا اهم الفرص..	
المطلوب: 1-قلل التهديدات . 2-قلل نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب: 1-قلل التهديدات. 2-عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المناسب؟	ضع هنا اهم التهديدات	

المصدر: احمد ماهر، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 218.

يقدم التحليل المزدوج المعروض في الشكل رقم (4) تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف وهذه التفاعلات هي كالآتي:

- 1) **الفرص * نقاط القوة:** اذا كانت المؤسسة تقع في هذا الربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة لان أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فان توجه المؤسسة يجب ان يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا.
- 2) **الفرص * نقاط الضعف:** إذا صنفت المؤسسة في هذا الربع فيجب ان يكون توجيهها مركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص .
- 3) **نقاط القوة * التهديدات :** ان التوجه الاساسي للمؤسسة اذا كانت تقع في هذا الربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية الى اقصى حد وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها؟
- 4) **نقاط الضعف*التهديدات:** اذا كانت المؤسسة في هذا الربع، فهي في وضع حرج، وتوجه هذه المؤسسة يجب ان يكون في تقليل كل من النقاط الضعف والتهديدات وعلى المؤسسة ان تحارب في سبيل البقاء .

ومنه نستطيع القول ان الموقف الاستراتيجي العام هو حصيلة المربعات الاربعة جميعا.¹

المبحث الرابع : صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المطلب الاول: صياغة الخطة الاستراتيجية واهميتها:²

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الاولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسة الى ادلة ذات معنى يمكن ان يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة وتتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية تأخذ بعين الاعتبار امكانية التوصل الصحيح الى الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والتطبيقي وتجسيدها بخيار استراتيجي ملائم ينتقل الى ارض الواقع لاحقا.

• اهمية صياغة الاستراتيجية :

تتجلى اهمية صياغة استراتيجية المؤسسة في الامور التالية :

- ✓ تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثر بالتفاصيل والواقعية الشديدة .
- ✓ مساعدة المؤسسة على تحديد الادوار لمختلف المستويات، ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات .
- ✓ المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.
- ✓ تمثل القاعدة الاساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي.

1) متطلبات صياغة الخطة الاستراتيجية :

رغم انه يصعب تحديد وتوضيح عمليات لصياغة خطة استراتيجية مقبولة من جميع المؤسسات، وتفيد في جميع الأحوال والمواقف، الا ان عملية صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب الآتي:

- العمليات التمهيدية: وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للاستراتيجية وعلى السياسات التي يتم في ضوئها تطوير الخطط الاستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسية وهي:

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 218-221.

² علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقاسم، تلمسان، 2011 ص ص 37-38

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

- ✓ المراجعة النهائية للأهداف والاستراتيجية الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف وإمكانية تنفيذها، ومعرفة مدى التوافق بين الوسائل والغايات.
- ✓ تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة مستقبلا ومقابلتها مع الخيارات الاستراتيجية المقترحة.
- ✓ تهيئة السياسات الاستراتيجية ويتطلب هذا الاجراء مناقشة الموقف الاستراتيجي وتعني المناقشة، دراسة وتحليل المركز الحالي للمؤسسة لمعرفة اي الاهداف يمكن ان تطور استراتيجية المستقبل باتجاهها، كما يتطلب تخصيص الموارد والحاجات الاساسية لاستراتيجيتها.
- ✓ القيام بدراسة الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الاستراتيجية المقترحة.
- الخيار الاستراتيجي: هو القرار الذي يتم بموجبه اختبار افضل خطة استراتيجية من بين البدائل المعروضة لإنجاز الاهداف المرغوبة.¹

2) خطوات عملية صياغة الخطة الاستراتيجية :²

ان عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن انجازها كما يلي:

✓ الخطوة الاولى:

تصور مايمكن ان تؤول اليه المؤسسة اذا استمرت على ممارسة نفس اساليبها وانشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.

✓ الخطوة الثانية:

في هذه الحالة يتم اعادة النظر في الاهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من ان فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص172.

² علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص39-40.

✓ الخطوة الثالثة:

وهنا يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول اليه وهذا مايسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية.

✓ الخطوة الرابعة

تهدف هذه المرحلة الى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي وتتطلب هذه الخطوة مايلي:

- استخدام اقصى درجات التفكير والابداع.
- العودة الى الدراسات والابحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.

✓ الخطوة الخامسة :

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في امكانية استخدامها، وحجم الفوائد التي يمكن ان تحققها المؤسسة، وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.

✓ الخطوة السادسة:

وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها الى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

✓ الخطوة السابعة:

يتم اعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي العديد من العناصر منها :

- توضيح كامل للوضع الحالي للمؤسسة .
- توضيح الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- وصف كل بديل او اسلوب من الاساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الاهداف المسطرة.¹

¹علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص40.

المطلب الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ان عملية تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع مرحلة جد صعبة ومعقدة لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا. بمعنى ان اي فشل في عملية تطبيق للاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب وانما يعني فشل الخطوات السابقة ككل، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام نماذج وادوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لامعنى لها اذا لم توضع في سياق تنظيم مناسبة وتنقل الى خطوات تنفيذية صحيحة.¹

وتعرف عملية التنفيذ بأنها: عملية يتم بموجبها وضع السياسات والبرامج وخطط العمل في موضع التنفيذ عبر كامل المؤسسة.²

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:

- 1) وضع البرامج التنفيذية هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة وتعتبر الوظيفة الاساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.
 - 2) وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي : وتعتبر الموازنة الوجه الاخر للبرنامج التنفيذي وتنظم الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.
 - 3) الإجراءات التنفيذية : وتسمى احيانا بإجراءات التشغيل المعياري وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والاجراءات والاساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.³
- ولابد من توفر عدد من الشروط وهي كما حددها (الفرا واخرون):⁴

- 1) يجب وضع الاجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية ومقارنتها من خلال التكاليف .
- 2) ان يتم تصميمها بحيث تعكس اهداف المؤسسة وسياستها وتعمل على تحقيقها .

¹ امال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاقليمية النسوية في قطاع غزة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والبحث العلمي، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد وعلوم الادارة، غزة، 2010، ص 38.

² رايز اندر روز - جورج أ. بوين - جينفرلو - ريتشاردم. ووكر، ترجمة منصور عبد العزيز العشوق، الادارة الاستراتيجية واداء الخدمة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2014، ص 27.

³ امال نمر تحسين صيام، مرجع سابق، ص 39.

⁴ سمير رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005، ص 60.

الفصل الثاني.....التخطيط الاستراتيجي

3) ان تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها واعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقا للظروف المحيطة.

المطلب الثالث: الفرق بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

توجد مجموعة اختلافات بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ملخصة في الجدول التالي:¹

تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
1) تركز على الكفاءة .	1) تركز على الفعالية
2) اساس تنفيذ الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية	2) التنبؤ والتوقع المستقبلي هو اساس صياغة الاستراتيجية
3) يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة	3) يتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيد.
4) تتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جمع العاملين في المؤسسات .	4) تتطلب التنسيق والتكامل فيها بين عدد قليل من الافراد.
5) تطبيق الاستراتيجية المختلفة كليا مع اختلاف الاحجام وانماط المؤسسة .	5) مفاهيم وادوات الصياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة

جدول رقم (2-1): مقارنة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

¹ عامر عامر احمد، جميلة حسن، المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مداخلة ضمن ملتقى الولي الرابع بعنوان التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص12.

خلاصة :

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الابعاد الداخلة في تكوينه وهو عبارة عن اسلوب تحرك تنتهجه المؤسسة لتحديد الاتجاه الاستراتيجي لها وتحديد موقعها الحالي والمستقبلي لتوفير الموارد اللازمة لذلك .

وبعد عملية وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها تليها مرحلة المتابعة والتقييم لمعرفة مستوى الاداء المحقق ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث :
الاداء المؤسسي

تمهيد

ان عملية تقييم الاداء المؤسسي وتحسينه نالت اهتمام العديد من المؤسسات لان هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة كما انه ركيزة للتحسين والتطوير .

فالالاتجاه مؤخرًا نحو مدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيقها الاهداف والغايات، الرؤية والرسالة التي نشأت من اجلها، والتركيز على ادارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول الى اهدافها وتكفل لها الاستمرارية و التطور، وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الاداء، ويعمل كافة الثغرات الموجودة بالمؤسسة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الاهداف وسنحاول في هذا الفصل البحث في معنى هذا المصطلح البالغ الاهمية ومدى تأثيره بالتخطيط الاستراتيجي.

المبحث الاول: ماهية الاداء المؤسسي

يعد مفهوم الاداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً فهو مصطلح متعدد الجوانب والابعاد بالنسبة للمؤسسات على اختلاف اشكالها واحجامها واهدافها، حيث اثار اهتمام العديد من الباحثين والمسيرين الا انه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المصطلح، لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق حول مفهوم محدد للاداء، ويعود هذا الاختلاف لتعدد المعايير والمقاييس ووجهات النظر، فكل باحث ينظر له من زاوية معينة.

المطلب الاول: مفهوم الاداء المؤسسي ومصطلحات ذات علاقة.

1) مفهوم الاداء المؤسسي.

ان اللغة الانجليزية هي التي اعطت لهذا المصطلح معنى واضح ومحدد فمصطلح performance يعني تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة او القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة.¹

ويرى كل من p.lorino و c.bonnefou للاداء على انه كل ما من شأنه الاسهام في بلوغ الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.²

ويتفق مع هذا السياق ecclec على ان الاداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق اهدافها.³

في حين ينظر اليه عريف على انه مخرجات ذات قيمة التي تنتجها المؤسسة في شكل سلع وخدمات.⁴

فضلا عما سبق فان هناك بعض المفكرين الذين ركزوا في تحديدهم لمفهوم الاداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرة هذه الاخيرة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز انشطتها من اجل تحقيق اهدافها

¹ وعويره محادي ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 3

² مراد كواشي (2013): اليات عمليات تقييم اداء المؤسسة دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، ام البواقي، ص 173.

³ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي الاردنية رسالة درجة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، الاردن، 2008، ص 53.

⁴ عبد الرزاق عريف، اهمية التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 29.

الفصل الثالث.....الاداء المؤسسي

فالأداء وفق هذا المنظور يعني النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية على اختلاف انواعها مع التأثيرات الخارجية، واستغلال ذلك من قبل المؤسسة لتحقيق اهدافها.¹

(2) مصطلحات ذات علاقة :

الكفاءة: وهي مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على الاستغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الاهداف.²

تأخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر ان تستخدم

الكفاءة (المواد المستخدمة فعليا)/(الموارد المخططة استخدامها) *100.

ومن الواضح ان هذه القضية تتعلق بمدخلات العملية وبقياس أداء نظام إدارة العملية، وبالطبع من الممكن استخدام الموارد بكفاءة بينما تكون العمليات غير فاعلة، وعلى ذلك فلتحسين كفاءة الأداء يجب أن ترتبط المخرجات بأهداف معينة، كل مدخلات العملية هي عرضة لقياس الكفاءة وعليه، يمكننا ان نستخدم كفاءة العمال، كفاءة المعدات المستخدمة ، كفاءة المعلومات وغير ذلك.³

الفاعلية: وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.⁴

الفاعلية (المخرجات الفعلية)/(المخرجات المخططة)*100.

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والاداء : تعرف الكفاءة بأنه أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفاعلية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فان الفاعلية والكفاءة هي: اداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ، اي ان الأداء هو الجمع بين الكفاءة

¹ مراد كواشي، مرجع سابق، ص 173.

² محمد البشير الغوالي، احمد علماوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية : نمو المؤسسة والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، 2011، ص605.

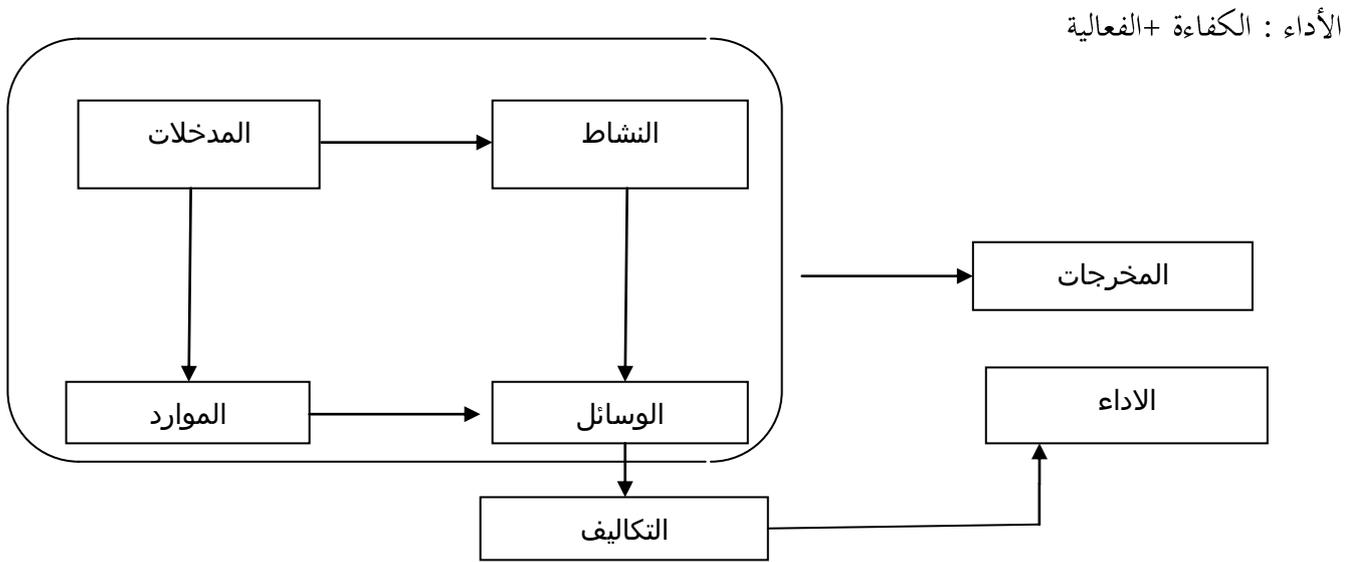
³ اسماعيل ابراهيم القزاز رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، **xix sigma** واساليب حديثة اخرى في الادارة الجودة الشاملة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص1825.

⁴ صونية كلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 59.

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

والفاعلية حيث ترتبط الفاعلية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجية محددة، وتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فان الرؤية والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء من خلال الشكل التالي :

الشكل (3-1): العلاقة بين الكفاءة والاداء.



التتائج: الفاعلية
التكاليف: الكفاءة

المصدر: شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفاعلية و الفاعلية و الاداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص10

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء .

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييمه. بعض تلك العوامل موجود داخل المؤسسة والأخرى خارجها وتبعاً لذلك فان بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الأخر خارجها ومن أهم تلك العوامل هي:

1) العوامل الداخلية : هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما:¹

● العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسات، وتظم على وجه الخصوص مايلي:

- ✓ نوع تكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية او في معالجة المعلومات
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسات.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة .

● العوامل البشرية : مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتظم على وجه الخصوص مايلي:

- ✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .
- ✓ مستوى تأهيل الافراد .
- ✓ التوافق بين مؤهلات الافراد والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
- ✓ نظامي المكافآت والحوافز .

¹ محمد قريشي، التغيير التكنولوجي واثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، اطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2014، ص48-49.

✓ الجو السائد بين العمال من جهة، وبين المشرفين من جهة اخرى.

(2) العوامل الخارجية:

- العوامل السياسية والقانونية: يعد عنصرها هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على ادائها، ونذكر من بين هذه العوامل، الاستقرار السياسي والامني للدولة، السياسية الخارجية، انتشار الاحزاب السياسية، المنظومة القانونية احكام وقرارات المحاكم... الخ.
- العوامل التكنولوجية: منها المعارف العلمية البحث العلمي والابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ تمثل أيضا عنصر بالغ الاهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الى حد بعيد في تخفيض او تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنيه او تعظيم مستويات الاداء.¹
- العوامل الاقتصادية والتي تعتبر من اهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها ومستقبلها ومنتجاتها وتنقسم هذه العوامل الى: عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادية، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ وعوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع... الخ.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات العاملين ودوافعهم وان تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وان تؤثر على دوافع العمال وان تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم والأهداف والعادات... الخ.²

¹ عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية ومفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الاول، بسكرة، 2001، ص 92-93.

² محمد قريشي، مرجع سابق، ص 94.

المطلب الثالث : معايير الأداء وأنواع بياناته

1) معايير الأداء:¹

معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى افضل مستوى أداء .

ان الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على اي تذبذب او تغيير في مستوى الاداء، ذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء.

• وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

✓ الجودة : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفت بأها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

✓ الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ان يتعدى قدرات وإمكانيات الافراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .

✓ الوقت ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض مما يحتم استغلاله بشكل صحيح، وهو يعد احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: مورد معلومات الأفراد، الموارد المالية، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية .

✓ الإجراءات هي عبارة عن بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب أتباعها لتنفيذ المهام لذا يجب الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء مايتعلق بإنجاز المعاملات او تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد

¹ محمد بن علي، المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص ص 73-74 .

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

العاملين فهو أسلوب جيد في انجاز العمل ولضمان اتفاق وعدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

(2) أنواع بيانات الأداء : هناك أربع أنواع لبيانات الأداء التي نخبرنا عن كيفية سير عمل المؤسسة.¹

1- بيانات الأداء عن طريق المشاهدة او الملاحظة : جمع بيانات عن المؤسسة من خلال مراقبة سير العمل فيها وملاحظة ما يجري واخذ ملاحظات بعض مدراء المؤسسات يقومون بأعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بأنفسهم ليقفوا على اتصال مع ما يحدث في الواقع .

2- تقارير تقدم الأداء هو الحصول على بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريق سؤال العاملين عما يحدث معهم أثناء قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاء بالمشاهدة .

3- نتائج الدراسات والأبحاث: اخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المؤسسة سابقا في دراسة أي من منتجاتها أو أقصاهما.

4- بيانات أداء باستخدام البطاقات القابلة للقياس: ويتم عن طريق جمع معلومات رقمية مثل : المال، عدد الشكاوي، عدد الزبائن المفقودين.

يجب عمل تكامل في جمع البيانات فجميع المقاييس الأربعة مهمة ولا يعني استخدام احدها عن الآخر.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول قياس الأداء

المطلب الأول : ماهية قياس الأداء :

لاشك أن عملية تقييم وقياس الأداء من العمليات الاستراتيجية في المؤسسات، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر على مستوى المؤسسة ككل .

قبل سرد المفاهيم يجب توضيح العلاقة بين المصطلحين هما التقييم والقياس، فكلاهما يهدف إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات ووصولاً بالفائدة الى اعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم فالقياس عبارة عن أداة للتقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس. بمعنى أن عملية التقييم اعم واشمل من

¹ امال نمر حسن صيام، مرجع سابق، ص 51

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

المقياس ويمكن تعريف هذا الأخير على انه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء او الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء او الأحداث موضع القياس.¹

كما عرف أداء القياس بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.²

كما يعرف كذلك بأنه طريقة مؤسسة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية والغير صناعية.³

في حين عرفت عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد الأسباب ذلك لتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرارية للمؤسسة.⁴

ويعني آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز المعدلات المستهدفة.⁵

كما عرف تقييم الأداء بأنه : عملية تهدف إلى قياس ماتم إنجازه من قبل المؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات ان وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس الجوانب الرئيسية التالية:

ان تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية .

¹ جمال الدين محمد مرسي، ثابت الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عمل الادارة لسوك المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، السنة غير مذكورة، ص 208.

² عبد الرحيم محمد، قياس الاداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر، 2009، ص 193.

³ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص4.

⁴ صالح بلاسكة، نفس المرجع، ص6.

⁵ سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الاداء الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، 2009، ص 51.

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

أما عملية استمرارية تهدف الى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحراف وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية التالية.

ان هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم افضل مستوى من الانجاز الممكن.¹

المطلب الثاني: مزايا قياس الأداء

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:

- 1) يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل، اي هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- 2) يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح مالا تعرفه، هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المؤسسة؟²
- 3) تساعد عملية قياس الأداء في تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المحققة مقارنة بما هو مخطط بعد دراسة جميع المؤشرات، على سير العملية الإنتاجية لذا يسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء كان ذلك لتصحيح الانحرافات او التوجيه أو لتحديد المكافآت التشجيعية ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع أنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة.³
- 4) توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية فظلا عن الغايات ومستوى الأداء كما ان القياس يوفر إليه عينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- 5) يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما ان القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف، يكون بمقدار المؤسسة ان تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

¹ محمد الطعمانية، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر، 2008، ص401.

² عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص194.

³ يوحنا عبد ال ادم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الاداء المؤسسات، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص200.

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

ان قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

ان قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين فظلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها، فتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة، وتعتمد العملية على جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية الأنشطة وفق استراتيجية المؤسسة .

لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المؤسسة لاتعلم أين هي الآن من حيث واقع عملها لا يمكن ان تعرف ما هو مستقبلها وبالتأكيد لن تتمكن الوصول إلى حيث تريد.¹

المطلب الثالث: مقاييس الأداء

تقسم مقاييس الأداء بشكل عام الى خمس انواع وهي²:

- مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم بغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة .
- مقاييس العمليات : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج او الخدمة ففي مجال التدريب، مثلا يمكن ان يكون مقياس حول عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- مقاييس المخرجات تستخدم لقياس المنتج او الخدمة التي توفرها المؤسسة ويتم إيصالها الى العملاء، ومثال على المخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.
- مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة او المرغوبة او الفعلية فعل سبيل المثال ان نتيجة التدريب حول السلامة يمكن ان تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلا في قلة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.
- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الأثر المباشر او الغير المباشر التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.

¹ اكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نعم دايبخ عبد علي، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء الاول، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص143.144.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر،

المبحث الثالث: تقييم ورقابة الخطة الاستراتيجية .

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تعتبر عملية تقييم ورقابة الخطة الاستراتيجية أحر مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في نموذج الإدارة الاستراتيجية إلا أنها عملية تبدأ مع بداية مرحلة التنظيم.

وهي عبارة عن جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد اي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.¹

كما تعرف بأنها: عملية التأكد من ان النشاطات تنفذ حسب مخطط لها وكذلك وضع أسس ملاحظة لها الانجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا وعندما تكون الانحرافات مؤذية.

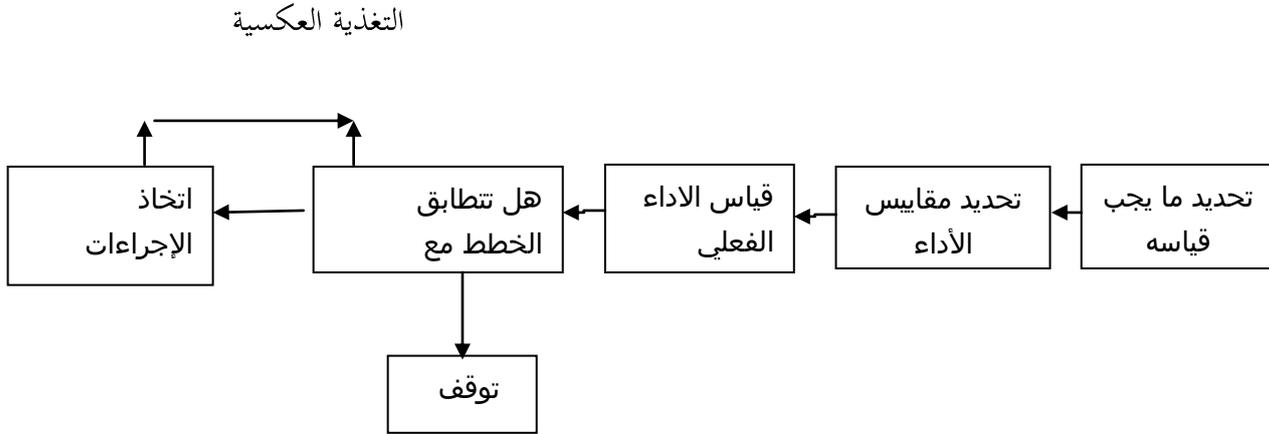
كما تعرف على انها تلك العملية التي تضمن تحديد الدرجة او المدى والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المؤسسة ونجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها، فاذا لم تتمكن من الوصول الى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها ولذا كان القصد من الرقابة هو تعديل استراتيجيات المؤسسة او لتنفيذها فان ذلك يتطلب ان يتم تحسين طاقة او قابلية المؤسسة لإنجاز أهدافها.²

ان عملية الرقابة الاستراتيجية تكون وفق خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد المعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية كما يوضحها الشكل التالي ومن ثم توضيح هذه المراحل بالتفصيل:

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 163.

² جعفر عبد الله موسى ادريس، إدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، السعودية ، ط1، 2013، ص 294.

الشكل (3-2): خطوات الرقابة الاستراتيجية.



المصدر: جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، حوارزمية العلمية، ط1، السعودية، 2013، ص 304.

أول مرحلة من مراحل الرقابة الاستراتيجية :

تحديد النشاط المراد تقييمه :

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلاف الاختيار نوعية الرقابة وذلك من خلال الاختيار نوعية الرقابة : هل هي كمية أو نوعية او كمية ونوعية معا؟ وهل هي رقابة سابقة ام لاحقة؟... الخ أي لا بد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي بعد ذلك تنتقل إلى وضع معايير الأداء.¹

¹ احمد السعيدى، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

المطلب الثاني : وضع معايير الرقابة الاستراتيجية

وضع معايير الأداء يحتاج الى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية والنوعية الأهداف او النتائج المطلوب تحقيقها كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة كما يجب ان تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة الى العمليات الوسيطة وهناك عدة انواع من المعايير :

1) معايير كمية : عند محاولة تقييم اداء المؤسسة الحالي كميًا، يكون أساس ذلك متوقفاً على مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة بنتائجها في الماضي (مقارنة تاريخية) او بنتائج منافسيها (مقارنة تنافسية) فيما يختص بالمعايير الآتية : صافي الأرباح وسعر السهم العادي ونسبة توزيعات الأرباح، صافي الربح للسهم الواحد... الخ ، وعلى الإدارة الاختيار من بين هذه القائمة الطويلة للمعايير الكمية مارتاه اقرب واهم من غيره عند قيامها بالتقييم، ويختلف ذلك من مؤسسة لأخرى.

2) المعايير النوعية: هناك العديد من المعايير النوعية بدءاً من قياس مدي موائمة الرسالة للمتغيرات البيئية واتساق الاستراتيجية مع الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، مروراً بمدى إمكانية المخططون الاستراتيجيون التفاعل مع صانعي الاستراتيجية وانتهاء بدرجة الجودة استخدام المنتج بسهولة ويسر او قوة تحمل المنتج او درجة الاعتماد عليه وتمتاز هذه المعايير بصعوبات الاتفاق على قياسها لأنها تنطوي احيانا على بعض جوانب الحكم الشخصي والتفضيلات غير الموضوعية.

3) المعايير الزمنية : وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية، وترتبط المعايير الزمنية بتوقيت قياس الاداء للفعاليات الاستراتيجية.

4) المعايير المالية : وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل العائد على راس المال المستثمر ومعدل العائد على الأصول وهامش الارباح... الخ.

وتتعدد المعايير، وتطول قائمتها كما ان كل المؤسسة تستطيع ان تبتكر المعايير التي تعتقد انها تتلاءم وطبيعتها بما يؤدي الى رسم صورة واضحة عن حقيقة وضع المؤسسة وقياس درجة نجاحها بشكل موضوعي.

وحتى تكون عملية الرقابة الاستراتيجية فعالة يجب توفر مجموعة من الشروط وهي ¹.

¹جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، خوارزمية العلمية، ط1، السعودية، 2013، صص304-305.

الفصل الثالث.....الاداء المؤسسي

- يجب ان تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة كما يجري في المؤسسة مع التركيز على عناصر النجاح من خلال الرقابة .
- يجب ان تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس ام لا .
- يجب ان تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لاكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف وإخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- يجب ان لا تركز الرقابة على الجوانب الادائية قصيرة المدى بل يجب ان تركز على الجوانب بعيدة المدى بالاهتمام بنفسه.
- يجب ان يركز نظام المكافآت على انجاز الاهداف في اوقاتها المحددة وعلى الاهداف التي تتجاوز المعايير المحددة وعدم التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يشغلون في تحقيق الاهداف في مواعيدها المحددة.

المطلب الثالث: المقارنة وتصحيح الانحرافات

لا تكتمل العملية الرقابية الا اذا تم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحراف سلبية اي عدم القدرة على الوصول للمعايير الموضوعية سلفا وبالتالي تصحيح الاداء المعيب، ولكن يمكن ان تكون الانحرافات في بعض الاحيان موجبة بمعنى ان الاداء الفعلي قد يكون اعلى من الاداء المخطط وفي هذه الحالة تستحق أيضا من الادارة دراستها لتحديد عما اذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير اساسا ام لأداء العالي للأفراد ويمكن التفرقة بين نوعين من الانحرافات.

1) الانحرافات الطبيعية : وتتميز بانها تتصف بوحدة او اكثر من الصفات التالية:

✓ فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .

✓ انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.

✓ انحرافات راجعة لظروف طارئة.

✓ انحرافات غير متكررة.

2) الانحرافات الغير الطبيعية : تتصف بوحدة او اكثر من الصفات التالية

✓ انحرافات جسيمة.

✓ انحرافات راجعة لقصور في المنفذين او لتعدددهم.

✓ انحرافات متكررة .

الفصل الثالث..... الاداء المؤسسي

وتحتاج الانحرافات غير طبيعية الى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ

وجسامته، اما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج الى علاج او في بعض الاحيان قد تحتاج الى علاج بسيط وسطحي.

ويمكن التفريق بين نوعين من الاجراءات التصحيحية وهما:

الإجراءات العلاجية قصيرة الاجل.

الإجراءات الوقائية طويلة الاجل.

فالإجراءات العلاجية قصيرة الاجل تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في احد المجالات، اما الاجراءات الوقائية طويلة الأجل تنطوي على وضع الإجراءات تصحيحية طويلة الاجل تفاديا لحدوث الخطأ في المستقبل.

المطلب الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.

تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة سيؤدي بالمؤسسة الى ان يكون لديها رؤية ورسالة واهداف واضحة ومكتوبة و مترجمة في خطة استراتيجية تترجم في ما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف والتي ستصب في النهاية الى تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر ايجابا على تعظيم تحقيق الاهداف وبالتالي سيؤثر ايجابا وبصورة خاصة على فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الارتباط/المواءمة وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

كما ان التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة تقف عند وضعها الحالي والوضع المستقبلي الذي تطمح الوصول اليه وبالتالي يشكل التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لها اداة للتعلم وتطوير القدرات والاستفادة من الدروس المستفادة وهذا ايضا يحسن اداء المؤسسة بالاتجاه الافضل.

من ناحية اخرى يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد خطتها الاستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها وهذا يجعل المؤسسة اكثر قدرة على تقديم خدماتها بصورة افضل وبالتالي يؤثر ايجابا على اداء المؤسسات، وايضا يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعدها في الاستمرار وتحسين الاداء.¹

¹ امال نمر حسن صيام، مرجع سابق، ص ص 136،137.

الخلاصة:

نستخلص مما سبق ان الفلسفة الرئيسية لقياس الاداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ خطط المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على ازالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا، كما تستهدف تلك الفلسفة ايضا تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه - فردا او عوامل داخلية وخارجية - وما نتج عن عملية التخطيط والتنفيذ من انحرافات، فان قياس الاداء المؤسسي على ضوء هذه الفلسفة يمثل احدى حلقات السلسلة التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالبحث (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي)، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة النسيج والتجهيز tifib بسكرة وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تحسن في أدائها من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تم توزيع استبانة على عينة البحث، ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

لمحة عن المؤسسة

الادوات المنهجية والوسائل المستخدمة

تحليل ومناقشة اسئلة الدراسة

المبحث الأول:

لمحة تاريخية عن المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB-بسكرة-من نشأتها حتى تقسيمها

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية الطويلة للتخلص من التبعية الشبه تامة للخارج في ميدان المنسوجات، قررت السلطات الوطنية انشاء سلسلة من الوحدات الانتاجية للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا ظهور شركة الخياطة وشركة الصناعة النسيجية اللذان ادجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعة النسيجية sonitex بتبسة

المطلب الأول : نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز tifib

ظهرت هذه للوجود بموجب مرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966، وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج، ذلك باستغلال للموارد المتاحة احسن استغلال، وقد تطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بآلات حديثة تستعمل مواد أولية متنوعة، منها القطن , الصوف , البولستر ... الخ ، ومن بين هذه الوحدات، وحدة النسيج والتجهيز بسكرة tifib وهي الوحدة محل الدراسة.

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 1982/4/11 وذلك بعد مدة انجاز قدرها 40 شهرا، بتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم، وقد تكلفت بإنجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الاجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

- شركة فماتكس FAMATEX الألمانية تكلفت بالتموين بالخياط .
 - شركة مارزوتو MARZOTO الإيطالية تكلفت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات .
 - الشركة الإيطالية أندريتر INDRITER وأنقرا INGRA تكلفت بالهندسة المدنية للمشروع.
- وقد مرت عملية الانجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:
- افريل 1976: تمت الدراسة من قبل SNERI.
 - ديسمبر 1976 : إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية FAMATEX.
 - ديسمبر 1977 : انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات .
 - ديسمبر 1978 : بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة .
 - ديسمبر 1979 : الانطلاقة التجريبية .

- ديسمبر 1980 : وضع مخطط إنتاج بمعدل تجريبي منتظم .
- 11 أفريل 1982 : الانطلاقة الفعلية في الإنتاج .
- 3 ماي 1983 : التدشين الرسمي من قبل الرئيس الأسبق السيد : الشاذلي بن جديد.

المطلب الثاني :

التعريف بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB " محل الدراسة .

هي شركة متخصصة في الاقمشة ذات الجودة العالية المتكونة من الصوف (100) وخليط من (البوليستر، الصوف، فسكوز) بالإضافة الى بعض الاقمشة الخاصة مثل صناعة الالبسة العسكرية الغير تامة التي يتم تفصيلها وحياطتها في وحدات اخرى، يبلغ عدد عمال الوحدة 1200 عامل وقد يتراجع الى 350 عامل في اسوا الاحوال .

تقع المؤسسة المنطقة الصناعية بسكرة مقر الولاية، يقدر رأس مالها ب 1000.000.00 دج وتتربع على مساحة قدرها 233644 متر مربع، منها 6 هكتار مغطاة تشمل الادارة العامة و 18 ورشة طاقتها الانتاجية 6 ملايين متر للسنة، والآت المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا متطورة ، ويد عاملة قدرها 340 عامل .

كما أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية (zoolmark) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصراف، وعلامة وول مارك تعني ان هذا المصنع يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية وهذا يمثل نقطة قوة تدعم مركزها التنافسي، إضافة الى العقود المبرمة مع وزارة الدفاع والامن الوطني، وتكوين اطارات ذوي مهارات من خلال دورات التكوين (بعثات للخارج ، تكوين داخل المؤسسة) إضافة الى فريق متماسك نشط ذو خبرة عالية، اما التهديد الذي تواجهه هو استيراد الخواص سلع من الخارج وادخالها الى السوق المحلية.

اما بالنسبة للموردين فالمؤسسة تستورد المواد الاولية من: الهند، تركيا، اسبانيا، بلجيكا، وقد تختلف مصادر التوريد من فترة لأخرى حسب الجودة والسعر.

وقد تمثلت الاهداف الرئيسية للمؤسسة في:

- تطوير انواع جديدة من النسيج (ابداع).
- الشراكة في ميدان الادارة- التسويق والمرافقة للتصدير.
- المعالجة - المناولة الكاملة.
- المشاركة في تنظيم التكوين في المهن الاساسية وفي التسويق.

وتمثلت قيم المؤسسة في:

- فعالية في العمل .
- السرعة في التنفيذ.
- اسعار جد تنافسية.
- من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المصرح بها من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة TIFIB

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، ومنه فإننا بصدد توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ويشمل مايلي :

- رئاسة المديرية العامة : بها رئيس مدير عام ترجع إليه كل قرارات المؤسسة بعد عقد اجتماعات .
- المديرية العامة : يرأسها مدير عام يخضع لأوامر الرئيس المدير العام وهو مدعم بسكرتارية عامة ومصلحة لأمن وتضم هذه المديرية خمسة مديريات قاعدية وهي:
 - 1- مديرية الموارد البشرية : تتكون من سكرتارية ومصلحتين:
 - أ- مصلحة الموارد البشرية : مهامها توظيف العمال وتكوينهم , تسيير شؤونهم الاجتماعية وتوفير الجو الثقافي والترفيهي الملائم .
 - ب- مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتغطية أعمال السحب والطباعة والهاتف .
 - 2- مديرية المالية والمحاسبة : وتضم سكرتارية ومصلحة واحدة :
 - أ- مصلحة المحاسبة العامة : تسجل العمليات في الدفاتر المحاسبية لتحليلها ومعرفة الوضع المالي للمؤسسة وإعداد القوائم المالية .
 - 3- مديرية الصيانة : بها السكرتارية ومصلحتين .
 - أ- مصلحة الملحقات : تهتم بترميم المباني والطلاء (طلائها) .
 - ب- مصلحة الصيانة : تقوم بصيانة وتصليح كل الإعطاب الميكانيكية والكهربائية التي قد تصيب المعدات والآلات بالإضافة على قيامها بتصنيع بعض أنواع قطع الغيار .
 - 4- مديرية الاستغلال : وتضم سكرتارية وثلاث مصالح :
 - أ- مصلحة النسيج : تقوم بتحضير النسيج وصناعته وتقديمه للمعالجة والمراقبة .

ب- مصلحة البرمجة : تختار الطرق المناسبة لتحديد الوقت والبرمجة والأسلوب الملائم .

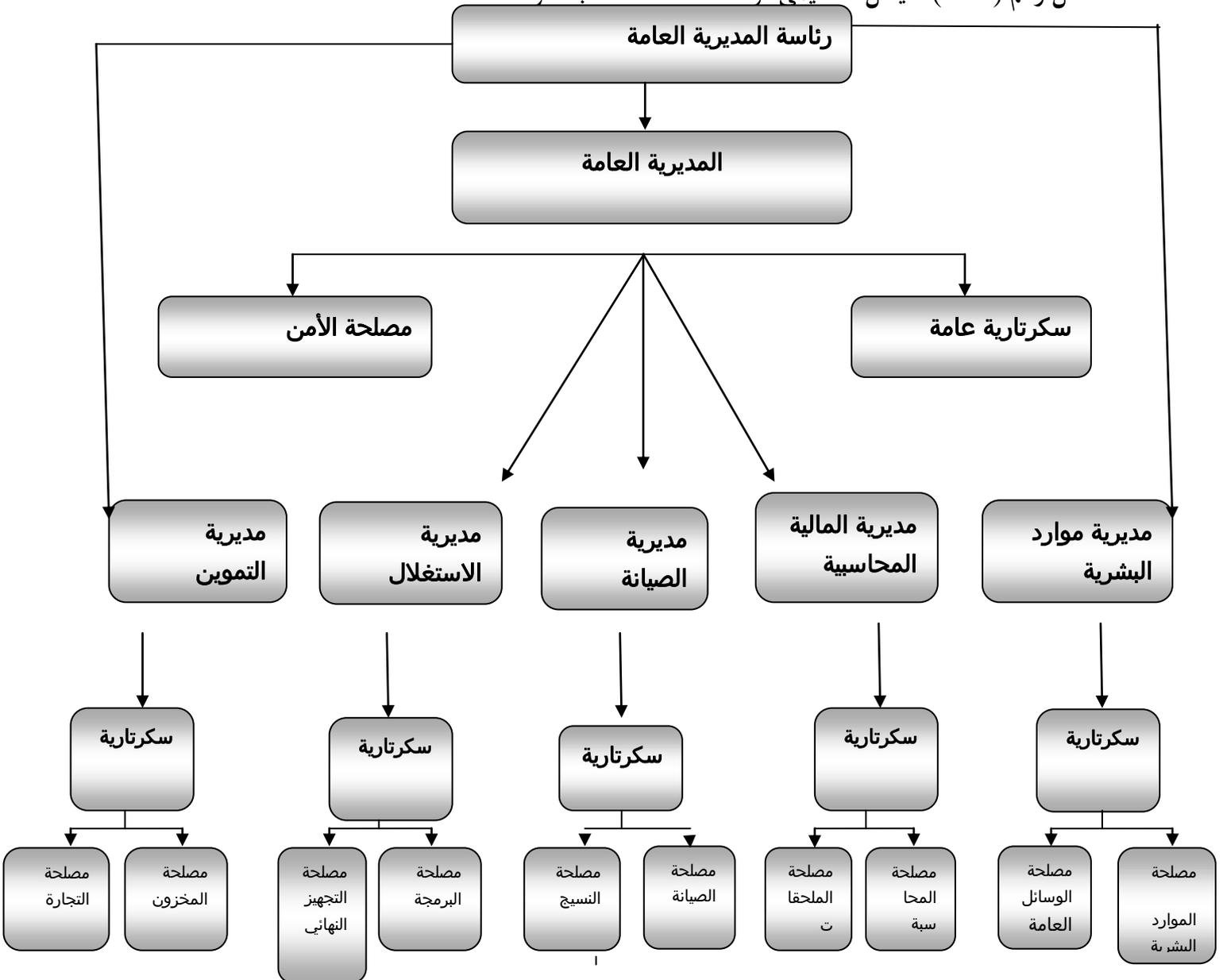
ج- مصلحة التجهيز ومراقبة النوعية : مهمتها غسل وتحضير النسيج , متابعته خلال جميع مراحل إنتاجه ومراقبة نوعيته والقيام بالدراسات التقنية لإخراج النسيج في شكله النهائي وبالمواصفات المطلوبة .

5 - مديرية التموين والتجارة : تتكون من سكرتارية ومصلحتين :

أ- مصلحة المخزون : عملها تموين المؤسسة بالمواد الأولية للحفاظ على فواصل العمل والإنتاج دون تعطل .

ب- مصلحة التجارة : تقوم بتسويق وتوزيع منتجات المؤسسة.

الشكل رقم (4-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB - بسكرة-



المصدر : مصلحة المحاسبة العامة

المبحث الثاني: الادوات المنهجية والوسائل المستخدمة

تناولنا في هذه الدراسة تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة النسيج والتجهيز tifib بسكر وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي حيث تم استخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم شرح أدوات الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختبار الفرضيات كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

الفرع الأول : أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

بغية الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجب علينا وضع منهجية نسير عليها، وذلك من تحديد واختيار العينة المتمثلة في إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا والذين لهم علاقة مباشرة بإشكالية البحث، إضافة إلى اختيار الطرق المنهجية التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس.

وجاء شكل النهائي للاستبيان في ثلاث محاور رئيسية فصلها كالاتي:

المحور الأول: يظم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن، عدد سنوات الخبرة في العمل، المجال الوظيفي، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان كي تساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في ايجابية أفراد عينة الدراسة .

المحور الثاني : يظم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث ابعاد بمجموع

(30) عبارة، تهدف لمعرفة ما اذا كانت المؤسسة تطبق التخطيط الاستراتيجي وهي موزعة كما يلي :

○ تحديد الاتجاه الاستراتيجي (18) عبارات.

○ التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (6) عبارات.

○ صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (6) عبارات.

المحور الثالث : ويظم (8) عبارة تقيس الاداء المؤسسي .

تحليل متغيرات الدراسة :

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثلة أساساً في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي فان اختيار سلم لكارتي الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة يبدو الأكثر قبولاً في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم(4-1): مقياس لكارتي الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماماً	من 01 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماماً	من 4.20 إلى 5.00

1- اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاو استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام (Cronbaches Alpha) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات

الجدول رقم(4-2): اختبار معامل ثبات الاستبيان

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	30	0.968	0.983
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية الخارجية	6	0.882	0.939
صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	6	0.920	0.959
محور التخطيط الاستراتيجي	30	0.977	0.988
محور الاداء المؤسسي	8	0.929	0.963

من إعداد الطالبة : اعتماداً على نتائج spss

الفصل الرابع.....الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم: (2) فإن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تمتاز بدرجة ممتازة من الثبات والصدق ، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليلية ميدانية حيث تجاوز معامل الثبات نسبة (0.90) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس ، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور ولكل استبيان كما أن معامل الصدق بلغ (0.963) وهي نسبة جيدة جدا.

المطلب الثاني : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة مثلتها 5 أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول الموالي يبين تفاصيل هذه الخصائص .

الجدول (3-4): الخصائص العامة لعينة الدراسة

التعيين	الفئات	التكرارات	النسبة%
الجنس	انثى	10	32.3%
	ذكر	21	67.6%
السن	اقل من 25	6	19.4%
	26-30	11	35.5%
	31-35	5	16.1%
	36 فما فوق	9	29%
عدد سنوات الخبرة في العمل	اقل من 5 سنوات	12	40%
	6-10 سنوات	9	30%
	11-15 سنة	1	3.3%
	أكثر من 15 سنة	8	26.7%
المركز الوظيفي	مسير	1	3.2%
	رئيس مصلحة	13	41.9%
	رئيس ورشة	16	51.6%
	رئيس فريق	1	3.2%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والسن وعدد سنوات الخبرة في العمل والمركز الوظيفي ويتضح من النتائج أن (67.6%) من الإطارات المستجوبة ذكور ونسبة الإناث

الفصل الرابع.....الدراسة التطبيقية

(32.3%) مما يعني أن المرأة مزال لم يعتمد عليها في جانب التسيير الاستراتيجي واتخاذ المبادرة في القيادة أو الإشراف داخل المؤسسة او اتخاذ قرارات تخص المستقبل.

اعتمادا على تقسيم المستجوبين إلى أربع فئات، فقد كان توزيع عدد المجيبين حسب السن كما يلي: الذين يقل سنهم عن 25 سنة بنسبة 19.4%، الذين يتراوح سنهم بين 25 إلى 30 سنة بنسبة 35.5%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 35 سنة فقد كانت نسبتهم 16.1%، في حين قدرت نسبة المستجوبين الذين تقدر أعمارهم من 36 سنة فأكثر بـ: 29% وبالتالي نستنتج أن الفئة المسيطرة في المؤسسة هي فئة من 31 إلى 35 سنة ، هذا ما يدعم فكرة ان المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بإطارات شابة قادرة على الابداع والعمل لمواكبة تحولات البيئة المحيطة بجميع متغيراتها.

يبين تقسيم عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية إلى أربع فئات، تصدر الأفراد المستجوبين لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 40%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 3.3%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 26.7%. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز tific-بسكرة- يملكون خبرة أقل من 5 سنوات، مما ما يؤدي الى زيادة الاستقرار بالمؤسسة يقوي فرص التعلم واكتساب الخبرة المهنية وتنمية المهارات لإطارات المؤسسة ويكون حافزا لبذل المزيد من الجهد في العمل.

من خلال تقسيم الأفراد المستجوبين إلى اربع فئات من حيث المركز الوظيفي فقد لاحظنا سيطرة فئة المسيرين بنسبة 33.3%، وهي نفس نسبة الذين يتجاوز أعمارهم ما بين (31-35)، فئة المسيرين هي التي لها الدور الريادي في تصميم الخطط الاستراتيجية والمصادقة عليها وتنفيذها، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 24.4%، ثم فئة الإطارين التنفيذيين بنسبة 20.0%، بعدها فئة رؤساء الورش بنسبة 11.1%، فالإطارين الفنيين بنسبة 6.7%، وأخيرا فئة رؤساء الفرق التي قدرت نسبتها بـ: 4.4%.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

في هذا المبحث نتطرق بشيء من التفصيل إلى أسئلة الدراسة لنجيب عنها من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الأول : الاداء المؤسسي واهميته.

من خلال عبارات الاداء المؤسسي والتي تعكس محتواها الجداول التالية وذلك من خلال حساب بعض المقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات والمتوسط المرجح لكل عملية من العمليات والتي تعكس بدورها الاتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات ولكل عملية من وجهة نظر إطارات المؤسسة.

الجدول (4-4): عبارات الاداء المؤسسي.

الرقم	عبارات الاداء المؤسسي.	درجات الموافقة					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه العام للعبارة
		موافقة تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا				
01	تنفذ المؤسسة خططها وانشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	العدد	4	17	5	3	2	3.58	2	موافق
		%	12.9	54.8	16.1	9.7	6.5			
02	لدى المؤسسة عمال واطارات كفوة ومتخصصة.	العدد	6	16	4	3	2	3.68	1	موافق
		%	19.4	51.6	12.9	9.7	6.5			
03	التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتعزيز عملية التنسيق بينها يؤديان الى زيادة الاناجية وتقليل التكاليف	العدد	3	12	6	7	3	3.16	8	محايد
		%	9.7	38.7	19.4	22.6	9.7			
04	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .	العدد	4	13	6	5	3	3.32	6	محايد
		%	12.9	41.9	19.4	16.1	9.7			
05	تعمل المؤسسة على قياس ادائها من فترة لأخرى.	العدد	6	11	8	4	2	3.48	5	موافق
		%	19.4	35.5	25.8	12.9	6.5			
06	المعاملين مع المؤسسة (العمال، الموردن، الزبائن ...) راضون عن ادائها	العدد	2	13	9	3	4	3.19	7	محايد
		%	6.5	41.9	29.0	9.7	12.9			
07	هناك توافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبها.	العدد	6	13	7	2	3	3.55	3	موافق
		%	19.4	41.9	22.6	6.5	9.7			
08	تساهم المؤسسة في تحقيق الاهداف /الرسالة التي وجدت من اجلها .	العدد	6	13	5	4	3	3.48	4	موافق
		%	19.4	41.9	16.1	12.9	9.7			
المتوسط المرجح							3.43		موافق	1.155

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة يقع ضمن مجال "موافق" بمتوسط 3.43 وانحراف معياري 1.155، أي أن إجابات المستجوبين تتميز بالتركز وعدم التشتت.

كما نلاحظ أن الاتجاه العام لكل عبارات الاداء المؤسسي لأغلبية الإجابات كان ضمن مجال "موافق"، من وجهة نظر إطاراتها وهو ما يؤكد أن المستجوبين يوافقون على أهمية تحسين الاداء المؤسسي، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68 و3.48)، وهو ما يؤكد أن مسيري المؤسسة يقومون بقياس وتحسين الاداء المؤسسي.

حيث تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لإطارات المؤسسة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.107) الذي يركز على أهمية توفر المؤسسة على عمال واطارات ذو كفاءة ومتخصصين في كافة المجالات ولديهم قدرات وامكانيات تسهم في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية، وهذا من شأنه يرفع من مستوى اداء المؤسسة.

كما تعكس العبارة الاولى التي كانت في المرتبة الثانية مدى إدراك إطارات المؤسسة لأهمية الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد من خلال تنفيذ المؤسسة لخططها وانشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الانشطة وفي الوقت المحدد، مما يعكس الالتزام الحقيقي من طرف المؤسسة بالخطوة ، وهذا من شأنه ان يحسن الاداء ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والمرونة مع تغيرات البيئة المحيطة، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.58) وانحراف المعياري (1.057).

في حين تأتي في المرتبة الثالثة العبارة السابعة من حيث الأهمية لإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.179) وهذه بدورها يدل على ان المؤسسة تقدم منتجات تتوافق مع طلبات ورغبات طالبها وهذا يدل على وجود ولاء من طرف عملاءها وتستقطب عدد كبير من الزبائن .

كما تمثل المرتبة الرابعة التي تعبر عنها العبارة الثامنة التي تنص على أن المؤسسة تساهم في تحقيق الاهداف / الرسالة التي وجدت من اجلها وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب (3.43) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.155) وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعرف جيدا سبب وجودها كما انها متمسكة برسالتها واهدافها التي نشأت من اجلها، وتبادر دوما في تحقيقها، بالإضافة الى استمرارها في تقديم خدماتها لفتاتها المستهدفة.

ونرى أن المرتبة الخامسة تتضمن العبارة الخامسة حيث ان المؤسسة تعمل على قياس ادائها من فترة لأخرى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.51) والذي يفسر على ان للمؤسسة نظام قياس من مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على مستوى انجاز الاهداف، كما انها حريصة على معرفة مستوى اداءها وتعمل باستمرار على قياسه لتصحيح الانحرافات في الوقت الازم.

وتأتي المرتبة السادسة تحتوي على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.32) بانحراف معياري (1.194) بحيث تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تقليل كافة تكاليف عملياتها وتحسن استغلال مواردها وامكانياتها بكفاءة وفعالية وتسعى الى التطوير والتحسين الدائم في الطاقات والاساليب الانتاجية مما يؤدي الى تطوير ادائها.

اما في المرتبة السابعة فتأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.19) بانحراف معياري(1.138) حيث ان المتعاملين مع المؤسسة راضون عن ادائها وهذا ما يفسر ان المؤسسة تحرص دائما على تطوير وتحسين منتجاتها للإرضاء طالبيها.

وفي الأخير وفي المرتبة الثامنة تتحصل عليها العبارة الثالثة والتي تم الموافقة من طرف إطارات المؤسسة على وجود تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتعزيز عملية التنسيق بينها يؤديان الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف، وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (3.16) بانحراف معياري (1.186) وهذا ما يفسر انه ليس لروح الفريق والعمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الوحدات دور في كبير في زيادة الانتاجية او التقليل من التكاليف، فقد تكون تتحكم في ذلك بطرق مختلفة اخرى.

وفي الأخير نلاحظ ان عبارات الاداء المؤسسي مهمة من وجهة نظر إطارات المؤسسة وهم مدركون لذلك حيث كان تركيز إجابات أفراد العينة على "موافق".

الجدول (4-5): عبارات الاتجاه الاستراتيجي

الرقم	عبارات الاتجاه الاستراتيجي	درجات القياس					الموسط المرجح	الاتجاه المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	تماماً غير موافق				
1	ترسم الرؤية التوجه المستقبلي للمؤسسة	العدد	6	22	7	5	1	3.55	6	موافق
		%	19.4	38.7	22.6	16.1	3.2			
2	للمؤسسة رؤية استراتيجية واضحة	العدد	6	12	2	9	2	3.35	14	محايد
		%	19.4	38.7	6.5	29.0	6.5			
3	تشجع رؤية المؤسسة العاملين على تقديم افكار جديدة ورائعة	العدد	4	12	6	7	2	3.29	15	محايد
		%	12.9	38.7	19.4	22.6	6.5			
4	تسعى المؤسسة الى بناء سمعة جيدة وعلاقات جديدة من خلال رؤيتها	العدد	9	12	4	5	1	3.74	4	موافق
		%	29	38.7	12.9	16.1	3.2			
5	تعبر الرؤية عن امال واحتياجات الاطراف الفاعلة (الموردين، الزبائن، العمال...) في المؤسسة	العدد	5	14	8	3	1	3.61	5	محايد
		%	16.1	45.2	25.8	9.7	3.2			
6	لدى المؤسسة رسالة واضحة تتضمن بيانات خاصة بما تميزها عن غيرها من المؤسسات	العدد	5	14	6	4	2	3.52	8	موافق
		%	16.2	45.2	19.4	12.9	6.5			
7	تعبر رسالة المؤسسة عن فلسفتها وسبب وجودها	العدد	5	12	9	3	2	3.48	11	موافق
		%	16.1	38.7	29.0	9.7	6.5			
8	رسالة واقعية وديناميكية	العدد	4	16	4	5	2	3.48	10	موافق
		%	12.9	51.6	12.9	16.1	6.5			
9	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة	العدد	3	15	6	5	2	3.39	13	محايد
		%	9.7	48.4	19.4	16.1	6.5			
10	لدى المؤسسة اهداف استراتيجية واضحة	العدد	6	14	3	6	2	3.52	7	موافق
		%	19.4	45.2	9.7	19.4	6.5			
11	تقوم المؤسسة بتطوير اهدافها بشكل واضح ومكتوب	العدد	6	11	5	7	2	3.39	12	محايد
		%	19.4	35.5	16.1	22.6	6.5			
12	للمؤسسة اهداف مرحلية محددة قابلة للقياس	العدد	4	9	9	7	2	3.19	17	محايد
		%	12.9	29.0	29.0	22.6	6.5			
13	تحديد الاهداف بدقة يساعد على التقليل من الصراعات	العدد	7	18	3	2	1	3.90	2	موافق
		%	22.6	58.1	9.7	6.5	3.2			
14	اهداف المؤسسة تعزز الشعور بالولاء والانتماء	العدد	3	17	6	3	2	3.52	9	موافق
		%	9.7	54.8	19.4	9.7	6.5			
15	يعتبر هدف الربحية والنمو من اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها	العدد	10	14	3	3	1	3.94	1	موافق
		%	32.3	45.2	9.7	9.7	3.2			
16	يعد الابتكار من الاهداف الهامة التي تحقق التقدم	العدد	8	16	1	4	2	3.77	3	موافق
		%	25.8	51.6	3.2	12.9	6.5			
17	للمؤسسة هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق الاهداف	العدد	2	12	9	6	2	3.19	18	محايد
		%	6.5	38.7	29.0	19.4	6.5			
18	توزع المؤسسة على العمال نشره خاصة بالرؤية والرسالة، وكيفية القيام بالاعمال التي تحقق الاهداف	العدد	3	14	4	9	1	3.29	16	محايد
		%	9.7	45.2	12.9	29.0	3.2			
		المتوسط المرجح					3.52	1.118	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الاتجاه العام للعينة لكل الإجابات يمكن القول أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة ترسم الاتجاه الاستراتيجي ذلك لإدراك إطاراتها اهمية وجود الاتجاه الاستراتيجي بعناصره كخطوة رئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن وضع رؤية ورسالة / اهداف وغايات، اضافة الى القيم، التي تتوضح من خلالها المسار الصحيح الاستراتيجي الذي تسلكه المؤسسة للوصول الى الصورة او الحلم المستقبلي الذي تود ان تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وبالتالي تتمكن من الاستمرار، بحيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.48) و(3.94) . وقد احتلت عبارة "يعتبر هدف الربحية والنمو من اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها " المرتبة الأولى وهذا هدف اساسي تسعى معظم المؤسسات الى تحقيقه ويقع ضمن قائمة اولوياتها، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.063)، بينما كان اقل متوسط للعبارة السابعة عشر (3.19) وانحراف معياري قدره (1.046) ورغم ذلك فهي تشير الى ان للمؤسسة هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق الاهداف، وعلى العموم فقد قدر المتوسط المرجح لمجمل العبارات بـ: 3.517 وانحراف معياري 1.118، وهذا جيد اذ يدل على ان المؤسسة حريصة على ان تكون صورة المستقبل واضحة امامها، وتهدف الى بناء رؤى، اهداف وغايات تناسبها في ذلك المستقبل.

الجدول (4-7) : عبارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

الرقم	عبارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		موافق تماما	موافق	لا بد	غير موافق	غير موافق				
19	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها	العدد	3	8	8	7	5	2.90	6	محايد
		%	9.7	25.8	25.8	22.6	16.1			
20	المؤسسة قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة	العدد	6	11	4	6	4	3.29	5	محايد
		%	19.4	35.5	12.9	19.4	12.9			
21	تعتزم المؤسسة الفرص للرفع من مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة المخاطر من البيئة الخارجية	العدد	7	8	8	6	2	3.39	4	محايد
		%	12.9	45.2	25.8	19.4	6.5			
22	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف التي تؤثر على عملها	العدد	4	14	8	3	2	3.48	3	موافق
		%	12.9	45.2	25.8	9.7	6.5			
23	المؤسسة على علم تام بنقاط قوتها وفرصها	العدد	5	18	3	4	1	3.71	2	موافق
		%	16.1	58.1	9.7	12.9	3.2			
24	المؤسسة على علم تام بنقاط ضعفها والتهديدات التي تواجهها	العدد	9	13	6	3	0	3.90	1	موافق
		%	29.0	41.9	19.4	9.7	0			
		المتوسط المرجح					3.45	1.189	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول (07): من خلال الاتجاه العام للعينة لكل الإجابات الذي كان "موافق"، يمكن القول ان التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية مهم والمؤسسة تقوم بذلك وهذا حسب الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، اذ نجد ان المتوسط مرجح لكل الإجابات بـ: (3.45) و بانحراف معياري قدره (1.189)، كما نلاحظ انه كانت هناك موافقة من قبل افراد العينة على بعض فقرات هذا المجال والتي ضمت كل من العبارة التي جاءت بالترتيب الاول والثاني والثالث، والتي تشير الى ان المؤسسة على علم تام بنقاط قوتها وضعفها / فرصها والتهديدات التي تواجهها من خلال قيامها بتحليل بيئتها الداخلية ، في حين كان هناك تحفظ من قبل بعض افراد العينة على بعض فقرات هذا المجال والتي ضمت كل من العبارات التي جاءت بالترتيب الرابع والخامس والسادس والتي نصت على ان المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على مختلف متغيراتها لتستطيع التكيف معها وتعتنم أي

الفصل الرابع.....الدراسة التطبيقية

فرصة ان وجدت، وقد يعود ذلك اما الى عدم علم كافة المسؤولين بذلك، او على انه ليس لكل المسؤولين علاقة بتحليل البيئة الخارجية وللمؤسسة افراد متخصصين توكل اليهم هذه المهمة، وعلى العموم يمكن القول ان المؤسسة تأخذ بعنصر التحليل الاستراتيجي البيئي بعين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي، فهي تعي جيدا ان من خلال هذه العملية يمكن ان تتعرف على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الاستراتيجية وتصميم خططها وفقا لنتائج التحليل الاستراتيجي الذي قامت به.

الجدول (4-8): عبارات صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

الرقم	العبارات صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		موافق تماما	موافق	لا بد	لا بد	لا بد				
25	تضع المؤسسة استراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها وظروفها	العدد	6	14	6	3	2	3.61	1	موافق
		%	19.4	45.2	19.4	9.7	6.5			
26	تضع المؤسسة استراتيجياتها بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها	العدد	4	11	9	4	3	3.29	4	محايد
		%	12.9	35.5	29.0	12.9	9.7			
27	هناك تواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يساهم في نقل الخطط الى واقع عملي بكفاءة وفعالية	العدد	5	8	6	9	3	3.10	6	محايد
		%	16.1	25.8	19.4	29.0	9.7			
28	للعال قناعة ورضا بالخطط المسطرة	العدد	3	14	3	5	6	3.10	5	محايد
		%	9.7	45.2	9.7	16.1	19.4			
29	يلتزم عمال المؤسسة بتنفيذ الخطط وفقا للبرامج المحددة	العدد	4	15	6	4	2	3.48	2	موافق
		%	12.9	48.4	19.4	12.9	6.5			
30	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج	العدد	6	14	5	3	3	3.55	3	موافق
		%	19.4	45.2	16.1	9.7	9.7			
		المتوسط المرجح					3.34	1.199	محايد	

المصدر: من اعدادات الطالبة بالاعتماد نتائج spss

يبين الجدول (08): من خلال الاتجاه العام للعينة لكل الإجابات الذي كان "محايد"، إذ نجد ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.34) بانحراف معياري قده (1.199)، ورغم ذلك نجد ان مجموعة من افراد البحث اقرت بان المؤسسة تقوم بصياغة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، فالتخطيط دون الالتزام بالتنفيذ يعد مضيعة للوقت وللجهد والمال، وهذا امر غير منطقي، فهذه المرحلة تعني وضع الخطة الاستراتيجية تتلاءم مع التحليل الاستراتيجي الذي قامت به، ثم تحويل هذه الخطة الاستراتيجية من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي العملي بحيث تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها، اما بالنسبة للمجموعة التي كان لديها تحفظ على ان المؤسسة تقوم بصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية قد يكون سبب ذلك اما الى عدم اشراك المبحوثين كافة في عملية الصياغة والتنفيذ او الى غياب الاتصال الفعال بين مختلف الاطراف فيما يخص صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية او لأسباب اخرى مجهولة.

الجدول (4-9) : ملخص نتائج متغيرات الدراسة

الابعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر إطارات المؤسسة
الاتجاه الاستراتيجي	3.52	1.118	موافق	المرتبة رقم 1
التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارجية	3.45	1.189	موافق	المرتبة رقم 2
صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.34	1.119	محايد	المرتبة رقم 4
الاداء المؤسسي	3.43	1.115	موافق	المرتبة رقم 3

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلخص الجدول (08) اتجاه إجابات أفراد العينة الدراسة حول الدور الذي يلعبه كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي، حيث جاء تحديد الاتجاه الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح (3.52) يليها التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.45) بدرجة موافق لكليهما .

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

قبل التطرق إلى هذا النوع من التحليل يجب التأكد من صلاحية النموذج لمثل هذه الاختبارات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي. لـ Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، يستخدم هذا

الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بان العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بان العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي .

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) اقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.¹

وفي دراستنا هذه نعتمد على مستوى الدلالة هو ($\alpha=0.05$) وهو المستوى المعتمد في اغلب البحوث.

الجدول رقم (4-10): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة Z	مستوي الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	تحديد البعد الاستراتيجي	18	,926	0.358
2	تحليل البيئي الاستراتيجي	6	0.866	0.441
3	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	6	1.019	0.250
4	التخطيط الاستراتيجي	30	1.080	0.194
5	الاداء المؤسسي	8	0.961	0.314

المصدر : من الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov، والذي من خلاله نتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو لا، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05. ويوضح الجدول رقم (09) أن قيم مستوى الدلالة أكبر من 5 %، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي من اجل أن تكون نتائج التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرات.

¹ محمد قريشي، مرجع سابق، ص 197.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

حتى تتمكن من اختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي، لابد من التطرق إلى طرق إحصائية أكثر تعمقا منها معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة لتلك العلاقة.

معامل الارتباط : نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي التنافسية وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبي، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فان معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول(4-11): مصفوفة سبيرمان (Spearman)

بين مكونات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي والاستراتيجيات التنافسية

		تحديد الاتجاه الاستراتيجي	التحليل استراتيجي للبيئي	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
الاداء المؤسسي	معامل الارتباط	,750**	,840**	,636**	,777**
	مستوى الدلالة	0	0	0	0
	العدد	31	31	31	31

من خلال الجدول رقم (10) يمكن استنتاج ما يلي:

الفرضية الفرعية الفرعية الاولى 1

لتحديد الاتجاه الاستراتيجي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالأداء المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط (0.750) عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) وهذا أيضا يعد ارتباطا جيدا هذا راجع الى اهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي (رؤية، رسالة، اهداف) كمكونات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي فلا يمكن للمؤسسة ان تضع استراتيجيتها دون وجود رؤية وحلم مستقبلي واضح تسعى لتحقيقه وكل هذه العناصر اذا توفرت تساهم في زيادة

فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على الاستمرار وبالتالي ستكون الاساس الذي يحسين اداء المؤسسة من كون الاداء هو "قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها طويلة الامد" وهنا تأتي العلاقة بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والاداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية 2:

للتحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.840) عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) وهذا ايضا يعاد ارتباطا جيدا، فلا يمكن للمؤسسة ان تستمر دون ان تؤثر وتتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها وهذا يستلزم وجود اتصال دائم مع بيئتها وهذا يجعلها اكثر قدرة على مواجهة المشكلات و التهديدات التي تواجهها ومن ثم الاستفادة والتعلم من تجاربها مما يحسن ويرفع من مستوى ادائها، من كون الأداء المؤسسي هو: المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرضية الفرعية الثالثة 3:

وفي العمود الثالث تظهر نتائج التحليل علاقة ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية مقبولة بلغ معاملها (0.636) عند مستوي دلالة ($P \leq 0.01$) وهي تدل ان صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية مرحلة مهمة، بالنسبة المؤسسة وهي على وعي بذلك، فهي تعرف جيدا ان التخطيط الاستراتيجي ليس فقط تحديد اتجاه استراتيجي وتحليل استراتيجي بيئي بل يجب وضع خطة استراتيجية تتوافق مع رسالتها واهدافها، وهذا يتطلب ايضا ايجاد سياسات برامج عمل معينة تساعد في التنفيذ. فصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية هو محصلة التخطيط الاستراتيجي، فالخطة الاستراتيجية اذا صممت على الورق ولم توضع في سياق التنفيذ لا معنى لها، فالأداء المؤسسي هو: هو الهدف المركزي لعملية التحويل والذي يوضح مدى تحقيق الاهداف ومستوى تنفيذ الخطط.

الفرضية الرئيسية:

وفي العمود الرابع تظهر نتائج التحليل علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية كان معاملها (0.777) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$) وهي تدل على ان المؤسسة تخطط استراتيجيا و ترفع من مستوى ادائها من خلال هذه الاخيرة، بمعنى ان كل ابعاد التخطيط الاستراتيجي لها دور مباشر في تحسين الاداء بالمؤسسة محل الدراسة، اذا لا يمكن للمؤسسة ان تقيس وتحسن في الاداء دون ان تكون لها خطة استراتيجية تتضمن تصور شامل لرئيتها واهدافها المراد تحقيقها وتوضح نقاط قوتها وضعفها /فرصها والتهديدات التي تواجهها من خلال القيام بالتحليل الاستراتيجي

البيئي بحيث تنتهي هذه العملية بوضع خطة استراتيجية تتلاءم مع الاتجاه الاستراتيجي ونتائج التحليل البيئي ثم تنفيذها وهذا يرفع ويحسن من مستوى الاداء.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية تم التطرق إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة النسيج والتجهيز كما تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة-) وهيكلها التنظيمي ، وكذلك تمكنا من خلال النقاط السابقة عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

الخاتمة

الخاتمة :

تسعى المؤسسات الحديثة اليوم الى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق سعيا الى تحقيق التطوير، وتقديم خدمات سعيا الى تحقيق التطوير، وتقديم خدمات ومنتجات، في افضل صورة، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل اهمها في تعدد الاهداف، وتزايد حاجات المجتمع تنوعها وندرة الموارد والتحولات الاقتصادية والتي ادت الى تسابق المؤسسات في جذب زبائن كثر، وهذا الامر صعب، نظرا لزيادة وعي هذا الاخير وتعدد الخيارات امامه.

ولقد وجدت المؤسسات ضالتها في اسلوب التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير ادائها، وانطلاقا من هنا بات ممارسة المؤسسات لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت زيادة قدراتها، والرفع من مستوى كفاءة وفعالية ادائها

الاستنتاجات النظرية:

اصبح التخطيط الاستراتيجي المتغير الرئيسي الذي يأخذ بعين الاعتبار عند انشاء أي مؤسسة اليوم، كما انه اصبح من اهم عناصر التميز.

يعد الاتجاه الاستراتيجي احد الميادين الحديثة نسبيا، وهو من الحقول التي لم تنضج بصورتها المكتملة بعد، رغم جهود العديد من الباحثين في تبيان معالمها .

التحليل الاستراتيجي البيئي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية من خلال الحصول على المعلومات والمتغيرات التي تخص المؤسسة في الداخل والخارج.

ان صياغة الخطة الاستراتيجية، مرحلة هامة لتتحول فيها هذه الاخيرة الى ارض الواقع، فهي التي تقرر مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق التنفيذ الصحيح لها.

يعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

يوفر نظام قياس الاداء والتقييم والرقابة معلومات لمختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

الخاتمة

النتائج التطبيقية:

- ❖ أغلب إدارات المؤسسة كانت من فئة الذكور فقد قدر عددهم بـ 21 إطار بنسبة 67.6% وهو ما يعني ان للمرأة دور محدود في المؤسسة ولا تحملها المناصب ذات المسؤولية الكبيرة او اتخاذ قرارات بشأن الخطط الاستراتيجية.
 - ❖ تتمتع المؤسسة بإدارات شابة فاعلهم يتراوح سنهم ما بين (26-30)، حيث كانت نسبة (35.5%) من مجموع إدارات المؤسسة، كما اغلبيهم يتمتعون بخبرة اقل من خمس سنوات اي ما نسبته (40%) وهذا دال على ان المؤسسة لها قدرات ومهارات قادرة على العمل والعطاء اكثر .
 - ❖ أظهرت نتائج الدراسة ان للمؤسسة وعي واهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - ❖ أظهرت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تطبق التحليل الاستراتيجي وتحدد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها في تحقيق اهدافها ورسالتها.
 - ❖ بينت النتائج أن التحليل الاستراتيجي البيئي الخارجي في المؤسسة لا يكون له تأثير كبير المباشر في تحديد الخطة الاستراتيجية هذا راجع لقوتها وسيطرتها.
 - ❖ أظهرت الدراسة إلى أن المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تغيرات باستمرار.
 - ❖ تسعى المؤسسة أيضا إلى الرفع اكثر من مستوى ادائها رغم حصولها على شهادة الجودة.
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) علاقة قوية بين متغيرات الدراسة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) ودورها في تحسين الاداء المؤسسي. حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.777) .
 - ❖ تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من اهم المؤسسات الناشطة في قطاع النسيج.
 - ❖ تدعم المؤسسة كل مقومات البقاء والاستمرارية والنمو من خلال التخطيط والتحسين المستمر.
 - ❖ تقييم المؤسسة وتتابع خططها مسبقا وتتخذ الاجراءات التصحيحية مبكرا قبل حدوث مشاكل.
- ### التوصيات
- ❖ المحافظة على دعم الادارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - ❖ مراحل التخطيط الاستراتيجي تحسن في الاداء المؤسسي لذا يتوجب على اصحاب القرار تعميم استخدام هذا الاسلوب.

الخاتمة

- ❖ متابعة وتقييم كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي بغرض التسيير الجيد وتحقيق النتائج المرجوة.
- ❖ الاهتمام اكثر بدراسة محيط المؤسسة لتحديد وضعيتها في السوق، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، من اجل وضع الخطة الاستراتيجية التي تلائمها.
- ❖ محاولة الاخذ والتعلم من التجارب السابقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- فلاح حسين حسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص27. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007 .
- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص298،
- موقف محمد الضمور .
- محمد عشناوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009.
- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4، 2015، مصر.
- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- مصطفى محمد ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط2007، 4، الإسكندرية.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- اسماعيل ابراهيم القزاز رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، xix sigma واساليب حديثة اخرى في الادارة الجودة الشاملة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- شوقي بورقية، التميز بين الكفاءة والفعالية و الفعالية و الاداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الاداء الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، 2009.
- اكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء الاول، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
- محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- جعفر عبد الله موسى ادريس، ادارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، السعودية ، ط1، 2013 .
- جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، خوارزمية العلمية، ط1، السعودية، 2013.
- جعفر عبد الله موسى ادريس، الادارة الاستراتيجية، خوارزمية العلمية، ط1، السعودية، 2013.
- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ط1، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص 48.
- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013 .
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم رحلات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- فاضل أحمد القبسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، 2008.
- شارلزهل، جارديث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، تقريب ومراجع محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2010.

قائمة المراجع

- احمد القطامي، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الاردن،2002.
- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية ، خوارزمية العلمية ، ط2، البلد غير مذكور،2014.
- رايز اندر روز - جورج أ. بوين - جينفرلو - ريتشاردم. ووكر، ترجمة منصور عبد العزيز المعشوق، الادارة الاستراتيجية واداء الخدمة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2014.

مذكرات واطروحات:

- وعويره محادي ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية ، وزارة التعليم العالي الاردنية رسالة درجة الماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، الاردن، 2008.
- عبد الرزاق عريف ، اهمية التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- صونية كلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي واثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، اطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2014.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير ، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2012.
- موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة الدكتوراه مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، كلية العلوم المالية والمعرفية ، الاردن، 2008

قائمة المراجع

- عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة المناجم الفوسفات تبسه، مذكرة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية والمناهج وطرائق التدريس، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2001.
- احمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، السنة غير مذكورة.
- نبيل محمد عيسى العتال، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2008.
- فطيمة برغي، دور الاستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- سوما علي سليطين الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع الاداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، 2007.
- غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية : مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة k-plast سطييف مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
- مريم بولمخال، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاسمنت لعيس الكبيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012.
- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقاسم، تلمسان، 2011.

قائمة المراجع

- امال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاقليمية النسوية في قطاع غزة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والبحث العلمي، جامعة الازهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد وعلوم الادارة، غزة، 2010.
- سمير رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
- المنتقيات:
- عماد السائح ، دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل : الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، طنجة، 2009.
- اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية والمناهج وطرائق التدريس، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2001.
- عبد الرحيم محمد، قياس الاداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، مصر، 2009.
- محمد الطعمانية، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، مصر ، 2008.
- عامر عامر احمد، جميلة حسن، المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مداخلة ضمن ملتقى الولي الرابع بعنوان التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- محمد البشير الغوالي، احمد علماوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية : نمو المؤسسة والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، 2011
- المجلات:

قائمة المراجع

- علي جاسم العبيدي (2012): تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية (استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادتها العليا ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، المجلد العاشر، العراق
- صفاء تايه محمد (2012): مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجية دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفي، اوروك للعلوم الإنسانية، العدد الثاني، المجلد الخامس، الكوفي.
- عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية ومفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر، العدد الاول، بسكرة، 2001.
- مراد كواشي (2013): ليات عمليات تقييم اداء المؤسسة دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، ام البواقي.

المراجع الأجنبية

Hamel.g.and.kprahlad(1994).Compelingfos the ,harvord business schooulhess.ma