



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

بن التركي زينب

إعداد الطالبة:

بن عباس حليلة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

إهداء

الحمد لله الذي أفاض على قلوب العارفين به هدايته ، ومنح الريانيين مفتاح خزائن رحمته والصلاة والسلام على نبينا محمد صلوات الله عليه أهدي ثمرة جهدي وكل حبي وإمتناني إلى أعز ما أملك في الوجود **والدي الحبيب (الحاج الخوني)** أدامه الله لي تاجا فوق الرأس الذي كان سنداً لي في حياتي ووقف بجانبني طوال كل هذه السنين الدراسية والذي يمثل لي القدوة العليا في هذه الحياة من صبر وعطاء وكان له الفضل الكبير في تربيتي وتعليمي، وإلى **أمي (الحاجة باية)** العزيزة الغالية مادمت على قيد الحياة التي ملأت دعواتها فضاء السماء حتى تراني سعيدة في الحياة والتي كانت سنداً لي في الحياة حلوها ومرها أدامها الله لي تاجاً فوق رأسي وفخراً متمنية لها ولأبي حجة في بيت الله الحرام رزقكم الله إياها.

وإلى أعلى حب في الوجود إلى ما أملك في هذه الحياة أختواتي أدامهم الله لي بالحياة بدءاً من **الأخت الكبرى (سميحة)** وزوجها **حواس** متمنية لها حياة زوجية سعيدة وداعية لها بأولاد صالحين، وإلى أخي الحبيب **(حسان)** وزوجته **إلهام** وإبنيهما **محمد الخوني** متمنية لهم السعادة والهناء ، وإلى أخي **(يحي)** متمنية له النجاح في شهادة التعليم المتوسط وأختي **(مروى)** متمنية لها النجاح في مسارها الدراسي وأن يحفظ الله ويبارك لي في عائلتي في كل خطوات الحياة ...

إلى كل من جدتي **(الحاجة عائشة)** رحمها الله وجعل مثواها الجنة وإلى جدتي **(الحاجة فطيمة)** متمنية لها طوال العمر وإلى كل من جدي **(أحمد والحاج)** رحمهما الله وجعل مثواهما الجنة وإلى كل من أخوالي وخالاتي وأعمامي وعمتي الوحيدة **(الخامسة)** وابنة عمي الوحيدة **(فهيمة)**، وإلى كل أولاد أعمامي وأخوالي صغيرهم وكبيرهم ، وإلى كل من لم يذكر اسمه في المذكورة من الجزائر العاصمة إلى مدينتي بسكرة متمنية لهم التوفيق في حياتهم.

كما أهديه إلى أعلى صديقات بالكون **(رزيق فاطمة)** حفظها الله ورعاها متمنية لها التوفيق والنجاح في الحياة والشفاء العاجل لها وإلى ابنة خالي **(عبير)** متمنية لها التوفيق في مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس وإلى بنات الخال **(إيمان أسماء ، نفيسة، كنزة، وردة، عائشة)** وإلى بنات الخالة **(شهرزاد، نسرین، رندة، صارة، أحلام، شهرة)** متمنية لهم الحظ في الدنيا وعسى الله أن تدوم المحبة بيننا إلى يوم الممات جمعني الله بكم في الخير إن شاء الله وإلى كل فتاة متزوجة متمنية لها السعادة والهناء وأن يرزقها الله الذرية الصالحة ولكل فتاة عزباء متمنية لها زوجاً صالحاً.

وإلى كل الأصدقاء والصديقات الغائبين والحاضرون بدون استثناء الذين كانوا صحبة لا مثيل لها في الوجود خلال مساري الدراسي من الابتدائي والمتوسطة والثانوية والجامعة، وإلى صديقتي **(عمري عقيلة)** داعية لها أن يوفقها الله في حياتها الزوجية أن شاء الله، وخاصة أصدقاء الفيس بوك أصحاب المبادئ والقلوب البيضاء، من كافة أنحاء الوطن العربي وإلى كل من ساعدني في مذكرتي عن المواقع الإلكترونية لكم كافة الشكر ولكم أحر التهاني وأطيب الأمنيات سائلة الله عز وجل التوفيق لكم في حياتكم يارب..... وإلى كل **الأساتذة الكرام** الذين رافقوني خلال مساري الدراسي من **الابتدائي إلى الجامعة** وإلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذه المذكورة من قريب وبعيد التوفيق في حياته أن شاء الله

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	10
02	العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة	18
03	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية	33
04	مستويات الرقابة الإستراتيجية	36
05	الأبعاد الرئيسية للأداء	52
06	تصنيف مقاييس الأداء	66
07	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	68
08	أهداف ومقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن	76
09	الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات	85
10	تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	98
11	موردي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	98
12	منتجات مؤسسة قديلة و أسعارها	99
13	درجات مقياس ليكارت الخماسي	102
14	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	103
15	معاملات ثبات أداة الدراسة	106
16	مقياس تحديد مستوى الأهمية	107
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الاستراتيجية	108
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور البعد المالي	112
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد الزبون	113
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد العمليات الداخلية	114
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور بعد التعلم والنمو	115

117	تحليل للانحدار الخطي البسيط للتأكد الفرضية الرئيسية	22
117	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	23
118	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
118	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	25
119	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
120	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
121	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
121	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
122	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	30
123	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	31

الصفحة	العنوان	الرقم
07	مستويات الإستراتيجية	01
16	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	02
19	خطوات إعداد الرسالة	03
23	مصفوفة swot	04
24	نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	05
28	ملخص العوامل البيئية	06
39	خطوات الرقابة الإستراتيجية	07
40	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة	08
56	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	09
70	مصفوفة الكفاءة والفعالية	10
75	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	11
12	العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	12
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	13

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	آية قرآنية
III	الملخص
IV	Résumé
V	Abstract
VI	شكر وعرفان
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
	المقدمة
أ	أولا : منهجية البحث
ب	1- إشكالية البحث
ب	2- فرضيات البحث
ت	3- أهمية البحث
ت	4- أهداف البحث

ث	5- نموذج البحث
ث	6- دوافع و مبررات إختيار هذا الموضوع
ج	7- المنهج المتبع
ج	8- حدود البحث
ح	9- أدوات البحث ومصادر البيانات
ح	10- خطة البحث
خ	ثانيا : الدراسات السابقة
01	الفصل الأول :الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية
03	المطلب الاول: مفهوم الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: المنافع من اعتماد الاستراتيجية
05	المطلب الثالث : مستويات الإستراتيجية
07	المطلب الرابع : التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
11	المبحث الثاني :ماهية الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني :أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الثالث : التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية

15	المطلب الرابع : خصائص الإدارة الإستراتيجية
16	المبحث الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الأول : مراحل صياغة الإستراتيجية
30	المطلب الثاني : مراحل تنفيذ الإستراتيجية
34	المطلب الثالث : مراحل الرقابة الإستراتيجية
40	المبحث الرابع : نموذج ومخاطر الإدارة الإستراتيجية
40	المطلب الأول : نموذج الإدارة الإستراتيجية
41	المطلب الثاني : مخاطر الإدارة الإستراتيجية
43	خلاصة الفصل الأول
44	الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء
45	تمهيد
46	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
51	المطلب الثاني: مستويات الأداء وأبعاده
54	المطلب الثالث: تصنيف معايير الأداء و تصنيفاتها
57	المطلب الرابع: محددات الاداء و العوامل المؤثرة في الاداء
60	المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء
60	المطلب الأول : قياس الأداء وتقييمه

65	المطلب الثالث : مقاييس الأداء وتصنيفاتها
67	المطلب الرابع : مؤشرات الأداء
79	المبحث الثالث : مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
79	المطلب الأول : تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
81	المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
82	المطلب الثالث : مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية
83	المبحث الرابع : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض الدراسات السائدة
83	المطلب الأول : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية
85	المطلب الثاني : الدراسات السائدة في الإدارة الإستراتيجية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
90	خلاصة الفصل الثاني
91	الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة قديلة
92	تمهيد
93	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
93	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
97	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة والتركيبية البشرية لها
98	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة ومنتوجاتها
100	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
100	المطلب الأول: المجتمع المستهدف و أدوات جمع البيانات

102	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
103	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
103	المطلب الأول: محور البيانات العامة للمبحوثين
106	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث
107	المطلب الثالث: تحليل البيانات
116	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
124	خلاصة الفصل الثالث
125	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
126	أولا: النتائج
128	ثانيا: التوصيات
131	قائمة المراجع
150	قائمة الملاحق

الملخص :

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الأداء، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالى:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟

حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية و الأداء ، وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء وانطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظرى على شركة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

الكلمات المفتاحية:

- الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية.
- الأداء.
- بطاقة الأداء المتوازن

Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier la nature de la gestion stratégique, en plus de la performance, et de ce point que nous voulons répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante:

Quel est le rôle de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance économique de l'institution?

Où ils ont été traités pour définir les concepts à la fois la gestion stratégique et la performance, ainsi que la connaissance de l'ampleur de la contribution de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance économique de l'institution en mettant l'accent sur les indicateurs de performance et de ce que nous avons déjà tombé sur le côté théorique Kadilh Mineral Water Company Biskra.

Mots-clés:

-Stratégie.

-Gestion stratégique.

-Performance.

-Performance de carte équilibrée

تميز الوقت الحالي بالتغير السريع للبيئة والتعقيد واشتداد المنافسة التي تحدث في العالم ، ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار ، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد مما يُجتم على إدارة هذه المؤسسات إنتهاج أسلوب إداري متقدم والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية لتستطيع التعامل بكفاءة و فعالية مع مختلف التغيرات وتواكب هذا التطور، لأن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة ، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي لمؤسسات الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية ، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبرات البيئة الخارجية المتغيرة ، والفرص والتهديدات الموجودة فيها، وإنطلاقا من هنا لا بد من ملاحظة أن الإدارة الإستراتيجية تختلف في طبيعتها عن الإدارة التقليدية في عدة جوانب نذكر منها :

- الإدارة الإستراتيجية تهتم بالقضايا التي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار، بينما الإدارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالرقابة التشغيلية مثل إنتاج السلع بكفاءة ، مراقبة الأداء ...
 - الإدارة الإستراتيجية عند صناعتها للقرارات تحرص على الحصول على المعلومات والبيانات من البيئة الخارجية والداخلية ، عكس الإدارة التقليدية التي تركز على جلب المعلومات من البيئة الداخلية
 - التأثير الزمني لقرارات الإدارة الإستراتيجية تأثر على المدى البعيد، بينما قرارات الإدارة التقليدية ذات المدى القصير .
- كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر الى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية ، فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى

الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الإقتصادية ، و بالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء و الإستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

1- إشكالية البحث

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نصوغ جملة التساؤلات التالية :

1. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي للمؤسسة الإقتصادية عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

2. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد الزبون للمؤسسة الإقتصادية عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

3. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد العمليات الداخلية للمؤسسة الإقتصادية عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

4. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو للمؤسسة الإقتصادية عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

2- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

للإجابة عن الأسئلة المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية :

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$
 2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد الزبون لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$
 3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد العمليات الدخلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$
 4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$
- 3- أهمية البحث**

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير آدائها للوصول إلى أداء متفوق ، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها بإعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين آدائها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية ، وبناء على هذا فإن أهمية البحث ترتكز على الدور التي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

4- أهداف البحث

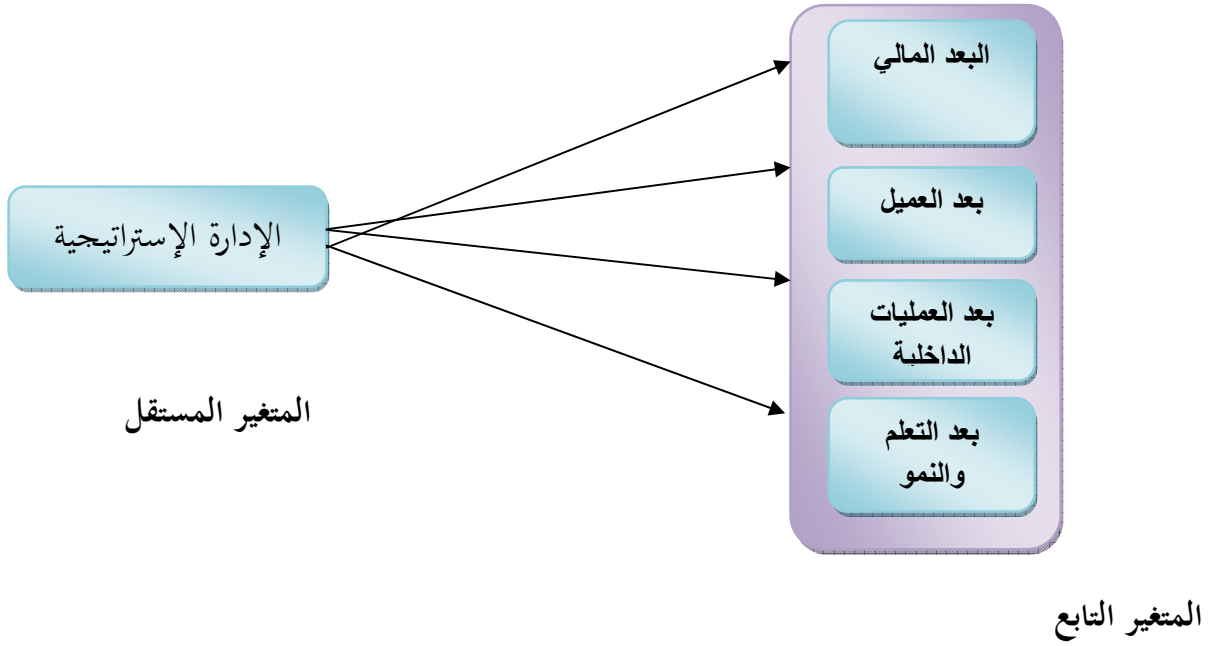
من خلال مراجعة الدراسات والبحوث الذي يحتاج إليه موضوع البحث ، استطعنا أن نبي رؤية لأهدافه و التي يمكن تجسيدها كالاتي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الإدارة الإستراتيجية والآداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.

- تبين مدى إعتقاد مؤسسة قديلة على الإدارة الإستراتيجية رغبة منها في تحسين آدائها.

- التعرف على أداء مؤسسة قديلة من خلال تقييم آدائها مقارنة بالمنافسين لها.
 - تبين أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء مؤسسة قديلة .
 - التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة.
- 5- نموذج البحث

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة

6- دوافع و مبررات إختيار هذا الموضوع

- تعود دوافع إختيار هذا الموضوع إلى :
- الميول الشخصية في الموضوع وإرتباطه بتخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.
 - محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع تطور التكنولوجيا .
 - موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة .

7- المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية البحث، و للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع ، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي تم من خلال إختيار شركة قديلة للمياه المعدنية .

8- حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية، البشرية، المكانية والموضوعية .وسنوضح كل واحدة منها فيمايلي:

1. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الجانب النظري من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من السنة 2016 واما الجانب الميداني فقد كان خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة 2017.
2. **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.
3. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمنطقة جمورة بولاية بسكرة.
4. **الحدود الموضوعية:** يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان للإدارة الإستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

9- صعوبات البحث

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في :

- إن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسة الخاصة ، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الاستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية .

5. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث ، لأن معظم المؤسسات الإقتصادية لا تقدم بياناتها الخاصة خوفا على سرية الإستراتيجية الخاصة بها ، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها.

10- أدوات البحث ومصادر البيانات

لتحقيق منهجية الدراسة تم إستخدام الأدوات والمصادر التالية :

- الإطلاع على مختلف المراجع المكتبية التي لها علاقة بالموضوع سواء كانت عربية او أجنبية.
- لإعتماد على المجلات والمقالات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع.
- المقابلات والوثائق (الإستبانة) الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وموقعها على شبكات الأنترنت .

11- خطة البحث

تأسيسا على ما تقدم تتم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث كان المحتوى كالتالي:

فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في :

الفصل الأول : بعنوان الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية حيث تناولنا فيه أربعة مباحث ، المبحث الأول كان بعنوان

أساسيات حول ماهية الإستراتيجية أما المبحث الثاني كان حول ماهية الإدارة الإستراتيجية ، و المبحث الثالث فكان

حول مراحل الإدارة الإستراتيجية ، أما المبحث الرابع فكان حول نموذج ومخاطر الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني : بعنوان الأداء ، حيث تضمن بدوره أربعة مباحث ، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للأداء ، أما

المبحث الثاني فكان أساسيات حول الأداء ، والمبحث الثالث حول دور مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء

المؤسسة الإقتصادية ، أما المبحث الاخير فقد كان حول علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض

الدراسات السائدة

الفصل الثالث : فهو قسم تطبيقي يتضمن دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، ويضم ثلاثة مباحث وهي :
المبحث الأول كان حول نظرة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، والمبحث الثاني حول منهجية الدراسة الميدانية، فيما
كان المبحث الثالث حول عرض نتائج الدراسة .

ثانيا : الدراسات السابقة

أولا : دراسة (سوما علي سليطين ، 2006) بعنوان: " الادارة الاستراتيجية وآثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية .

كما هدفت الى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للادارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي بالاضافة الى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها . حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة إنطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ؟

اعتمد الباحث على اسلوب الاستقصاء ، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث ، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا ، و وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات

ثانيا : دراسة (محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010) بعنوان : " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية

الأداء" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت الى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية

وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاث أقسام :المستوي الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية ، والمستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات هذا المستوى ،ويعد نسبيا قليلة لكنها اكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الادارة التشغيلية ، وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الاستبيان الأول : موجه للإدارة العليا والوسطي في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان و الاستبيان الثاني : فهو موجه إلى الإدارة التشغيلية ، تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الأول ، بينما تم توزيع 224 استبيانة واسترجاع 185 استبيانة ، أظهرت الدراسة أن نسبة % 80.4 من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية لها أثرايجابا على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

ثالثا : دراسة (صونية كيلاني، 2007) بعنوان : " المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

بتطبيق الإدارة الإستراتيجية" دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005

هدفت هذه الدراسة الى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني، وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي حيث طبق واقع الإدارة الإستراتيجية على مجمع صيدال وكانت النتائج كالتالي :إهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتوجاتها، حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتوجات جديدة،

حتى وصلت تشكيلة هذه المنتوجات إلى 180 منتوجا، و هو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع، عملت على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا، إفريقيا، و بعض الدول العربية، و هذا يجسد أحد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا، جهويا و دوليا. كما إهتمت بالبحث و التطوير من خلال مركز البحث الذي تمتلكها المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الباحثون للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات ، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحثون سعة في الإطلاع بكل جوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.

- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة

تمهيد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمؤسسات الإقتصادية من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المؤسسة مع بيئتها ، وإن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية كما تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية ، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة ، لكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية ، وأصبح التوجه نحو الادارة الاستراتيجية هو الأداء المهني الصحيح لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء ، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية
- المبحث الثاني : ماهية الادارة الاستراتيجية
- المبحث الثالث : مراحل الادارة الاستراتيجية
- المبحث الرابع : نموذج ومخاطر الادارة الاستراتيجية

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة ، فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الإقتصادية الى البقاء والإستمرار بنجاح في الصناعة ، بإعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الإستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة . حيث تختلف الأهداف من سياسة الى أخرى ومن إستراتيجية إلى أخرى . وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا .

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريفات ومعاني ، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر ، انتقل الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري ، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط ، وإنما ايضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم ، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الخلط أحيانا بين مكوناتها المتمثلة في رؤية و رسالة المؤسسة ، ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ، نظرا للارتباط الكبير والمتشابه بين هذه المكونات من جهة ، والى الاستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم¹ .

التعريف الأول :

عرفت الاستراتيجية بأنها : "الخطة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما ، أو أنها مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد"² .

¹ ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ص 7

² محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق :منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الاولى، ص33

التعريف الثاني :

تعريف (I.H ansoof) " تعني الاستراتيجية قيادة تغييرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغييرات حدود النظام مع ما ليس منه أي النظام"¹.

التعريف الثالث :

يعرفها(Thomas) على أنها : " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"².

التعريف الرابع :

عرف (Andervs) الإستراتيجية على أنها : "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية)"³.

التعريف الشامل :

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية بل أنها إنتقلت إلى العلوم الإدارية، ويتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدام قواها لإدارة الصراعات ، و تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية ، و بذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ،ومن الغموض إلى الوضوح⁴.

¹ حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص ص40 ، 41،

² طيب داودي ، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس : مجلة الباحث ، العدد الخامس ، جامعة بسكرة ، 2005، ص39

³ جعيجع نبيلة ، استراتيجية التنوع و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007، ص24

⁴ بن قيط الجودي ، استراتيجية الاتصال للاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص

المطلب الثاني: المنافع من اعتماد الاستراتيجية

- إن اعتماد الاستراتيجية من قبل المؤسسات الإقتصادية اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، اذ كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم يسوده المصالح ، ومتسارع الاحداث الاقتصادية والبيئة المختلفة ، لذلك فإن اعتماد المؤسسة للاستراتيجية في مسار عملها يدل على الكثير من المنافع التي يمكن تجنبها ، ومن أبرزها:
- تعدد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.
 - جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.
 - المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء اقرب ما تكون الى الدقة عند التنفيذ للوصول الى الأهداف المطلوبة ، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين و المالكين.
 - تعدد الاستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها في المؤسسة ، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل في حينه وقبل اتساعه¹.

المطلب الثالث : مستويات الاستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الإقتصادية ، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات ، و لذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الإقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية ، ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل المتاحة عند كل مستوى وهي :

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار جهينة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، الطبعة الاولى، ص ص 27،28

الفرع الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة : corporate strategies

تتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو واساليب ادارة الانشطة المتعددة، وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها ، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، والعلاقة بين المؤسسة والاطراف ذات المصالح والاساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث:الاستقرار، النمو،الانكماش¹.

الفرع الثاني : الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال business strategies

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس ، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الأرباح .فالمؤسسة الإقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة².

الفرع الثالث: استراتيجيات على المستوى الوظيفي functional strategies

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد ، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبدالله النعيم ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية ،

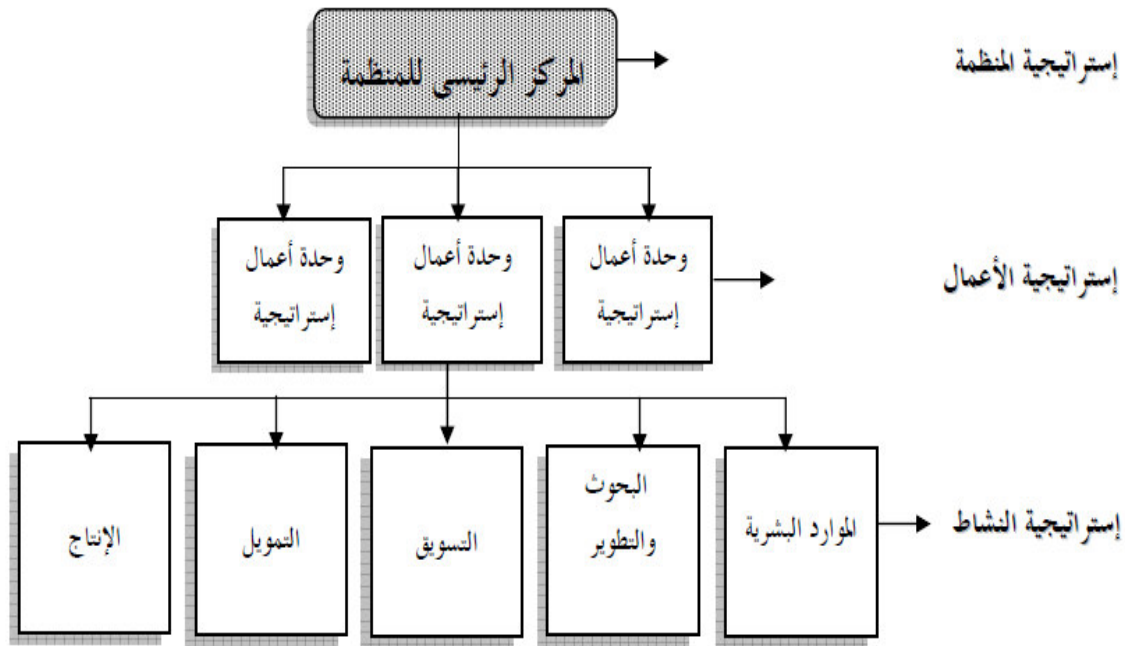
الاسكندرية ، 2008، ص 45

² حنان بنت عبد الرحمن السلماني، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،

جامعة أم القرى، كلية التربية ، بمكة المكرمة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433هـ ، ص32

عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإلتباع (التقليد) التكنولوجي¹. ويوضح الشكل رقم (01) المستويات الثلاثة للاستراتيجية.

الشكل (01): مستويات الاستراتيجية



المصدر: عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007، ص6

وبلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

المطلب الرابع : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

الفكر الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعا وثراء في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي

تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها حيث يشير إلى توافر القدرات والمهارات

¹ عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007، ص6

لضرورة لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بحيث يبين التطور التاريخي أن فكر المؤسسة قد تطور من خلال إهتمامها بالمستقبل، وقد مر بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون إهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجهها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة ، قد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الإهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة¹.

المرحلة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي

حيث يكون اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق و واقعيته وظواهره و يكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة من مستهلكين والسوق و تحولاتها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد المستهلكين من السلع و الخدمات، و كيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة

¹ محمد حنفي محمد نور تبدي، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة النيلين،

أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة والمطالبين لتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة منتظمة وأن كانت غير رسمية ، حيث تم عملية التقييم من خلال عضواً أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة¹.

المرحلة الرابعة : التسيير الإستراتيجي (الادارة الاستراتيجية) تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974 ، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية ، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافطة الأنشطة المتنوعة (المنتج / السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية" ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة ، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية السلع / الخدمات
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات... إلخ نتيجة لعولمة الأسواق ، التطور التكنولوجي

طرق التنظيم ، طرق الانتاج².

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007، ص22

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 139

وللتمييز بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي نستعرض الجدول الموالي :

جدول رقم(01): الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

مجالات الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لبيئتها الداخلية مع الخارجية
المدة	طويل المدى	قصيرة، متوسطة وطويلة
البعد	إقتصادي	اقتصادي، اجتماعي تنظيمي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لا مركزي، إدارة بالأهداف
درجة الإستجابة للتحويلات	بطء وغير فعال	سرعة الإستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام معلومات)
الإهتمام بالتسويق	ضعيف (الإهتمام بالانتاج)	مرتفع (إشباع حاجات العملاء)

المصدر : محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص25

المبحث الثاني : ماهية الادارة الاستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي و أوائل القرن الحالي ، وتعددت التعريفات التي توضح معناه، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة التي يقوم عليها، وهذا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت في مؤلفاتهم للإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول : مفهوم الادارة الاستراتيجية

التعريف الأول

يعرف (Glueck 1980) الإدارة الإستراتيجية هي : " سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجية أو الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة " ، وعرفها (higgins 1983) بأنها: " العملية الادارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها"¹.

التعريف الثاني

كما عرف (Ansoff) الادارة الاستراتيجية بأنها: " تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام به على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"².

التعريف الثالث

الإدارة الاستراتيجية : "هي نظام إداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم والتنفيذ، والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية"³.

¹ جمال داود ابو دولة وآخرون ، الأداء الاستراتيجي (بحوث محكمة منتقاه)، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2010 ، ص 13

² ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 22

³ أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 23

التعريف الرابع

الادارة الاستراتيجية : "هي عملية تقوم الادارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية"¹.

التعريف الخامس

الادارة الاستراتيجية هي : " العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة ، ويمكن النظر إليها من هذا المنطق على أنها العملية التي يتم من خلالها التكامل والترابط بين رسالة و أهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة ، ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المؤسسات أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة وموقفها التنافسي"².

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الادارة الاستراتيجية

الفرع الأول : أهمية الادارة الاستراتيجية

تعد الادارة الاستراتيجية ضرورة ، وذلك لأنها تؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا ، و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الادارة الاستراتيجية ، وفي مايلي نذكر أهم النقاط³ :

1. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
2. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
3. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

¹ عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ، ص 20

² عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ، حقوق النشر والتوزيع الالكتروني، جامعة القاهرة ، 2003، ص105 ولزيد من المعطيات الموقع التالي:

<http://grh-mascara.yolasite.com/resources/30-12-2016/00.24>

³ سوما علي سليطين ، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال ، جامعه تشرين كلية الاقتصاد ، سوريا ، 2008 ، ص 22

4. تعتمد عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا فالحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية مبنية على استقفاً وثيقاً للبيئة الخارجية والداخلية.
5. يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في صنع إطار فكري شامل و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج.
6. تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها.
7. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة¹.

الفرع الثاني: أهداف الادارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة ، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
2. تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها².

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي ، مرجع سابق ، ص 30

² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة الماجستير ، تخصص علوم التسويق، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف ، 2007 ، ص ص 14، 15.

3. تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة

بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة

واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير

واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية¹.

المطلب الثالث: التحديات التي واجهت الادارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين و هي بمثابة سمات العصر

الحديث و التي تتمثل في مايلي :

- **زيادة معدلات النمو** : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج

الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات

و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير

المماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال².

- **شدة المنافسة** : وتظهر في زيادة المعاملات الدولية والاقتصادية ، وهذا يتطلب التعرف على الأسواق واقتطاع

الحصة من السوق ، وهو ما يدعو الى الابداع .

- **التغيرات التكنولوجية** : إن هذا النوع من التغيير يتطلب منافسة تكنولوجية جديدة .

- **عجز الموارد المتاحة وندرتها** : إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني والبشري ،

فالمراد المائية أصبحت نادرة ، والطاقة بعضها في نضوب وزيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها¹.

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سابق، ص32

² صونية كيلاني ، مرجع سابق ، ص23

المطلب الرابع : خصائص الادارة الاستراتيجية

للادارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها والمتمثلة في الآتي :

1. الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي

للمؤسسة.

2. الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

3. تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية

الادارة الإستراتيجية².

4. جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

5. يجري تحقيق جميع مهام الادارة الاستراتيجية بشكل منظومي ، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.

6. تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل و تتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة³.

¹ ماجد انور عشقي ، التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية ، كلية التدريب ، قسم البرامج الخاصة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض 2009،ص2

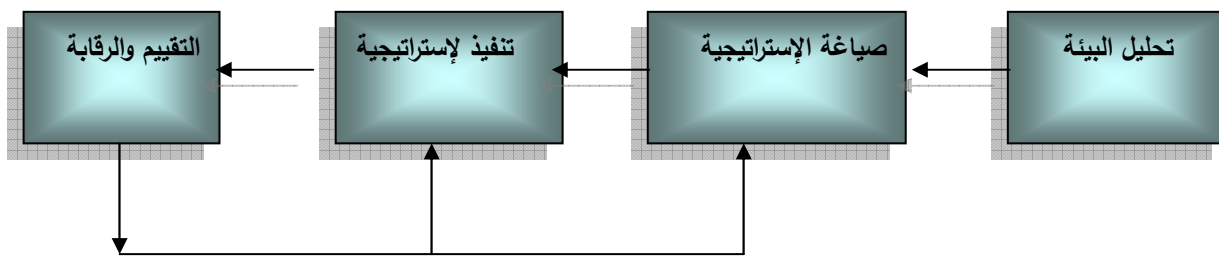
² محمد عبد الوهاب عشاوي ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف، الاسكندرية ،2010، ص22

³ جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، الطبعة الاولى، ص333

المبحث الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الاستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفاصيل إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى¹. والشكل رقم (2) يوضح هذه المراحل :

الشكل (02) : المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي و آخرون. التفكير الإستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) ،الدار الإسكندرية 2002. ص 38

المطلب الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تندفق انطلاقاً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال ، كما تعمل الادارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي².

الفرع الأول : الرؤية الاستراتيجية

تنبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة ، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية ، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية ،

¹ مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في تسيير المورد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص33

² طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية، 2014، ص21

والرؤية لا بد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورة المؤسسة وماتريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها¹.

الفرع الثاني : تحديد الرسالة

لمعرفة ماهية الرسالة لابد من التطرق لها لغة واصطلاحا

أ. مفهوم الرسالة

لغة : وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة ، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد .

اصطلاحا : "يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى

تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة ، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات"².

ب. عناصر الرسالة (مكوناتها)

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة

الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو المكونات الأساسية التالية³ :

¹ محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الابداع بدار الكتب، مصر، 2007، ص13

² السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص4، 5،

³ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 75

الجدول رقم (02) : العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة ؟	1. العملاء
ماهي السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟	2. السلع والخدمات
أين تتنافس المؤسسة ؟	3. الاسواق
هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة ؟	4. التكنولوجيا
هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد ؟	5. الاهتمام بالبقاء والربحية
ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة ؟	6. الفلسفة
ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية ؟	7. مفهوم الذات
هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئة واهتمامات المجتمع ؟	8. الاهتمام بالصورة العامة
هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة	9. الاهتمام بالعاملين

المصدر : نادية العارف، مرجع سابق، ص75

ت. إعداد الرسالة :

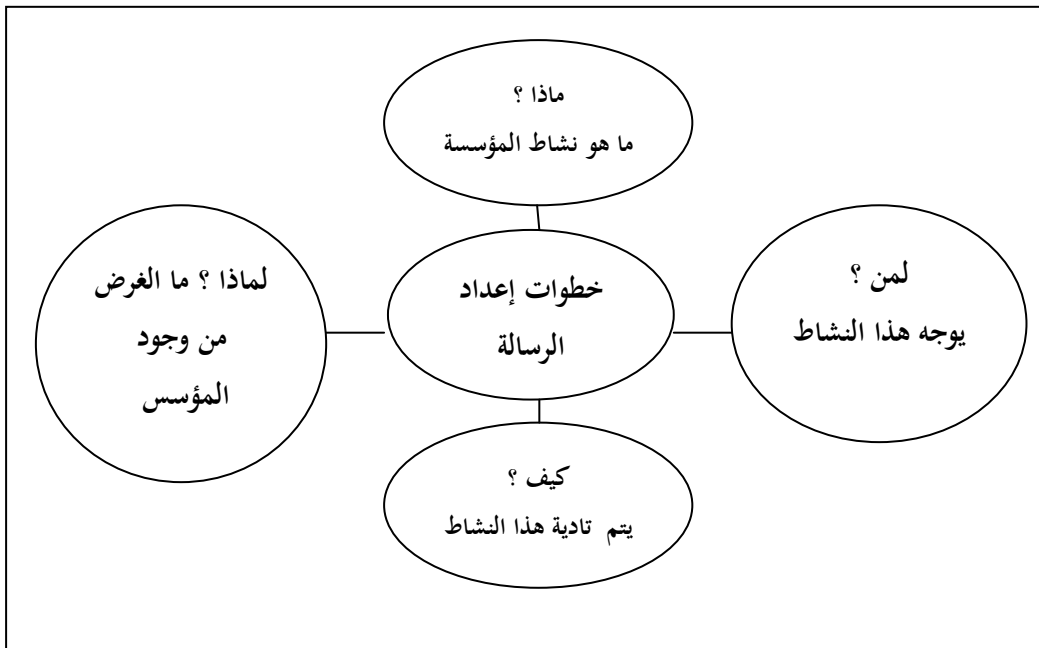
لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:

- ماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد

وحدة الأعمال على أساس المنتجات نما يكون المقدمة وا على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

- من ؟ أو بعبارة اخرى لمن يوجه هذا النشاط ؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة
- كيف ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.
- لماذا ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة ؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة¹. ويمكن إختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): خطوات إعداد الرسالة



المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق

¹ ماهر أحمد ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009، الطبعة الرابعة ، ص 72

الفرع الثالث : وضع الأهداف الاستراتيجية

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الاهداف والغايات بغية تحويل الرسالة و الرؤية الاستراتيجية الى مستويات مرغوبة للأداء ، وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل إلتزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول الى مستوى معين من الانجازات.

أولاً: مفهوم الغايات والأهداف

عرفت الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة ، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة الى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح ، النمو ، التوسع. ومن ناحية اخرى يشير تعريف الأهداف الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى واقع علمي ، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وامكانية القياس وذلك فإن الأهداف تعكس مايلي:

- أ. حالة أو وضع مرغوب فيه
- ب. وسيلة لقياس التقدم إتجاه الوضع المرغوب
- ت. إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الاهداف المنشودة¹.

ثانيا : أنواع الأهداف الاستراتيجية

- أهداف استراتيجية (طويلة الأجل) : حيث تصاغ بشكل عام وشامل وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محددة النهاية .
- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل) : وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات ، وتكون متوسطة الأجل ولها

¹ مازري منيرة ، لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة، رسالة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، 2010 جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص24.

نهايات محددة ، وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها ، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل) : حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية¹.

الفرع الرابع : تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في صياغة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية

أولا : تحليل مكونات البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية : إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء ، (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وتشمل البيئة الداخلية على:

- **الهيكل التنظيمي Structure** : ويتضمن الاتصالات ، السلطة ، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية .

¹ خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم ، رسالة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ، ص29

- الموارد **resources** : وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال ، ممتلكات، أثاث ، مباني) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري)¹.
- الثقافة التنظيمية **culture** : وتشمل المعتقدات ،التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، وهي ايضا عبارة عن: " القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها"².
- تحليل **swot** : وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة. إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها ، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة ، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تلافي خطرهما والاستعداد لمواجهةها حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها³. والتي يوضحها الشكل الموالي :

¹ اباد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس) ، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2011، ص ص 54،55

² عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإداري ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013، ص16

³ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2011، ص48

الشكل رقم (04) : مصفوفة swot

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
W . O	S . O	O الفرص
W . T	S . T	T التهديدات

المصدر: قوراية بلبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال

جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، ص 41

إن هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها:

1. الحالة الأولى (**W . T**) : تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب

الضعف وتجنب التهديدات ، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الإستراتيجيات مثل إسقاط منتج، او سوق معين ، أو الإندماج مع مؤسسة أخرى.

2. الحالة الثانية (**W . O**) : ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل

التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للإستفادة من الفرص.

3. الحالة الثالثة (**S . T**) : قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة إستخدام القوة الداخلية لتقليل

التهديد.

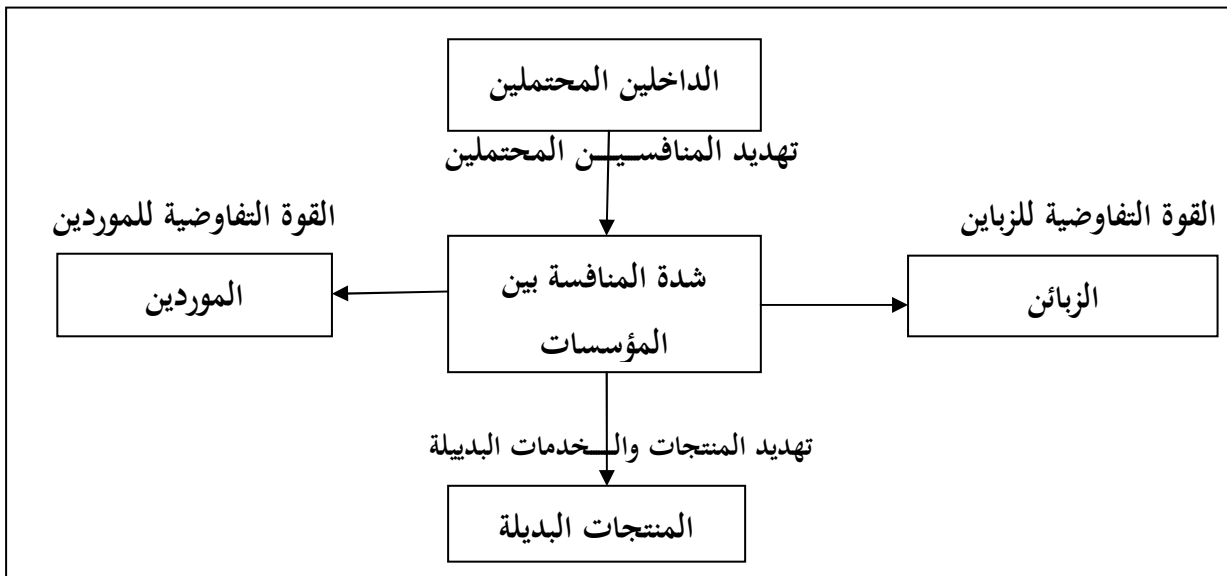
4. الحالة الرابعة (**S . O**) : قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة فيتم إستغلال القوة

للاستفادة من الفرص¹.

ثانيا : تحليل مكونات البيئة الخارجية

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها إن تؤثر في تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر أو نموذج العوامل الخمس لبورتر ، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار، متوسط تكاليف الاستثمار². والشكل الموالي يوضح العوامل الخمس لبورتر .

الشكل رقم (04): نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر



المصدر: كلاً من حسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، ص 12

¹ قوراية بلشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2014 ، ص 41

² كلاً من حسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، ص 12

1. المنافسة بين المنتجين الحاليين (شدة المنافسة بين المؤسسات):

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين ، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة ، وجود عوائق للخروج ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، درجة نمو الصناعة ، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح. وبصفة عامة ، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة ، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات¹.

كما تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الحالات الموالية :

- ضعف نمو السوق ، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي الى عدم الوفاء للعلامة التجارية .
- الطاقة الزائدة للانتاج على القطاع ، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.
- تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم ، أداة الى ظهور ثقافات متنوعة، الامر الذي [أخل استقرار المؤسسة.
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني ، وارتفاع مصاريف الابداع التكنولوجي².

2. قوة مساومة المستهلك (قوة التفاوضية للزبائن):

¹ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص22

² سلطاني محمد رشدي، التسير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006، ص22

تتعاطم قوة مساومة المستهلك (المشتري) اذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي (أي ان المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراءها) وتقل هذه القوة عندما تكون الصناعة غير خاضعة للمنافسة أو أن التحول إلى مواد بديلة أمرا مكلفا.

3. تهديد المنتجات البديلة :

فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة. فكل زاد التهديد أدى ذلك لزيادة الإستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، فالنجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو بأفضل نوعية و بأقل تكلفة¹.

4. قوة مساومة الموردين والبائعين (قوة التفاوضية للموردين): :

يعتبر الموردون والبائعون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض ، وتكمن العلاقة في أن تأثيرهما متشابه في تقييد الحرية الاستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات ، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق وهي كمايلي :

- يركز الموردون في السوق بشكل يزيد من تفتت مصادر العرض.
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد الى مورد اخر.
- قوة الصنف الذي يوفره المورد.
- تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد.
- احتمالية تكامل المورد في حال لم يتمكن من الحصول على الاسعار والهوامش المقبولة².

¹ حسن محمد احمد محمد مختار ، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 92

² اباد عبد الفتاح النور ، استراتيجيات السوق : مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 ، الطبعة الاولى ، ص 151 152

5. تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر، إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول¹.

وقد حدد بورتر سبعة (07) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي :

1. اقتصاديات حجم السوق : تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج

القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج ، ولعى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكليف باهضة للقطعة الواحدة .

2. تميز المنتج : يجب ان تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين ، اما المنافس الجديد

فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل : كوكا كولا ، واختراق القاعدة العريضة من عملائها .

3. متطلبات رأس المال : كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادي العقبات لدخول

السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطة بالمخاطر، مثل الاستثمار للابحاث والتطوير أو الاعلان .

4. تكاليف الإنتاج : تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهضة عند

التحويل من مورد إلى آخر .

5. اختراق قنوات التوزيع : ان اي شخص يشرع في انشاء محطة قناة تلفا جديدة سوف يعمل من أجل جذب

¹ بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012، ص29

المشاهدين نلاحظ مثلا الاعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهضة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.

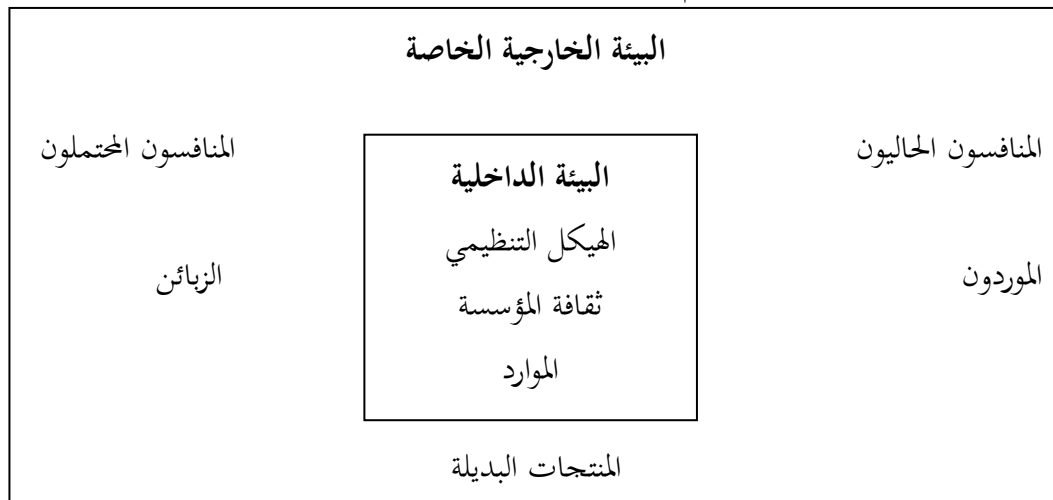
6. مزايا المؤسسات القائمة مسبقا: لها عدة مزايا فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لعدة أسباب منها: امتلاك

التكنولوجيا الخبرة الفنية للمنتج ، سهولة الحصول على مواد الخام ،اختيار افضل للمواقع الاستراتيجية

7. سياسة الحكومة : يمكن أن تضع حدا ، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص

وتقليل دخول مواد الخام ، او عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى¹.

الشكل رقم (06): ملخص للعوامل البيئية



المصدر : تم إعداده بناء على ماسبق

الفرع الخامس : الخيارات (البدائل) الاستراتيجية

انطلاقا من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة ،

والفرص المتاحة و التهديدات التي تواجهها من جهة أخرى ، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات

المختلفة في المؤسسة ، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة²

أولا: مفهوم البديل الاستراتيجي

¹ طارق السويدان ،قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2001، ص 17

² كلاش لحسن ، مرجع سابق، ص 5

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتحديات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة ، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات ، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

- تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص او الحد من تهديدات البيئة.
- تقويم البدائل : من خلال عدة معايير (التوافق ، التطابق ، القبول ، المنفعة ،الميزة التنافسية).
- الاختيار الاستراتيجي : حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية¹ .

ثانيا: مميزات البديل الاستراتيجي

- من مميزات البديل الإستراتيجي نذكر منها :
- الفاعلية حيث يساهم في التأثير بشكل الايجابي .
- يلي البديل الاحتياجات الآتية واكبر قدر من الاحتياجات المستقبلية .
- أن يبنى البديل على تكنولوجيا الغد و أن يكون في الوقت نفسه مناسب للحاضر ومرنا للانتقال لمتطلبات المستقبل.
- أن يكون واقعي غير خيالي ، قابلا للتحقيق ، فالبدائل الطموحة التي يتعذر تحقيقها لأي سبب من الأسباب هي أسوء من الواقع السيئ¹ .

¹ آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة ، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر، غزة ، 2010، ص ص 35 ، 36،

ثالثا: تصنيف البدائل الاستراتيجية

تصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمؤسسة :

المجموعة الأولى: استراتيجيات الإستقرار وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها:

- استراتيجية الثبات النسبي (عدم التغير) - استراتيجية التمركز - استراتيجية الربح - استراتيجية الحركة البطيئة

المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف وتزيد الارباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها:

- استراتيجية النمو الداخلي - استراتيجية التكامل الافقي - استراتيجية التركيز - استراتيجية التنويع المترابط -

استراتيجية التنويع غير المترابط - استراتيجية التكامل العمودي - استراتيجية الاندماج

المجموعة الثالثة: الاستراتيجيات الانكماشية تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف الى حد كبير ومن أهمها :

- استراتيجية التخفيض واعادة التاهيل - استراتيجية التجرّد - استراتيجية التحول - استراتيجية التصفية

المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات المختلطة تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد

بسبب كبر حجمها أو القيام باتباع الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك².

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

¹ سوهام بادي ، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر ، رساله مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علم مكتبات ، جامعة قسنطينة2، 2014، ص79

² عبيد محمد حسون كرامشة ، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، العدد التاسع عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010، ص 140

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الادارة الإستراتيجية ، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي ، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

الفرع الأول: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية وتعتبر من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية ، وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، ويتطلب انضباطا فرديا وإلتزاما جماعيا، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين ، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه¹.

الفرع الثاني : مراحل تنفيذ الاستراتيجية

تتم تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ من خلال :

1. وضع وتحديد السياسات

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الاولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية فتعرف السياسات على أنها: "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤسين لاتباعه"، ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما :

- السياسات العامة : وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الاعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية او العليا وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الاجل ، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة.

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، الطبعة الثانية، ص16

- السياسات التنفيذية : تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الاعمال والانشطة الوظيفية ، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية او الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الانتاج¹.

2. وضع وتحديد البرامج

تعرف البرامج على أنها : " خطة تستخدم لمرة واحدة فقط او لمرات محدودة ، صممت لتنفيذ مشروع معين " وتشمل هذه الخطة على مايلي :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.
- الخطوات (المراحل) المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.
- الترتيب /التتابع الزمني للخطوات المحددة .
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة².

3. تخصيص وتوزيع الوارد

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية ، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد ، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير ، البناء التنظيمي المناسب ، مراعاة مختلف المخاطر ،

¹ مازري منيرة ، مرجع سابق ، ص 30

² منصور محمد اسماعيل العريقي ، مرجع سابق ، ص 25

الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة ، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها اذ نجد موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، وموارد تكنولوجية ¹.

4. وضع وتحديد الموازنات

وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي ، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، وهي أيضا :
" بيان برامج المؤسسة معبراً عنها بصورة نقدية ، أي إنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقوم إمكانية الإستراتيجية المختارة ².

الفرع الثالث : المقارنة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة أن تتأكد من أن الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة بإتجاه تحقيق الأهداف " . إن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لأن عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وان التطبيق يحتوي علي عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة ³. ويمكن الوقوف علي هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول الموالي :

الجدول (03): المقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية

صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
تركز صياغة الاستراتيجية علي الفعالية	يركز تطبيق الاستراتيجية علي الكفاءة.
ان أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع	ان أساس تطبيق الاستراتيجية يبني علي العمليات

¹ نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 337

² آمال نمر حسن الصيام ، مرجع سابق ، ص 39

³ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 222

المستقبلي	التشغيلية.
تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة
تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة
مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية ... الخ)

المصدر : مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 222

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي :

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تشير الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم¹.

الفرع الأول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية

¹ عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الادارية و آخر المراحل في نموذج الادارة الاستراتيجية، الا انها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف الى القيام بنشاطين متتابعين :

الأول: تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ اي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها

(النتائج=الاهداف). وبهذا السياق يؤخذ عادة بعين الاعتبار مستوة معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج

والاهداف يعادل 5% اي نتيجة الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف الزائد او الناقص.

ثانياً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف ، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح

مع الأخطاء ، تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة" للعودة الى مرحلتي

التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى الى أن النتائج لا تساوي الأهداف ، ومن ثم إجراء

التصحيح المناسب ¹.

كما تعرف بأنها : "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحززه المؤسسات في تحقيق

أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"، وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة

والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة قد ساهمت بشكل أو

بآخر في تحقيق رسالة المؤسسة الخاصة به ².

الفرع الثاني : أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها :

1. العمل يؤديه العنصر البشري و بالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته

لتفادي الخطأ وتفادي الانحراف.

⁵ أحمد القطامين: الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، الطبعة الاولى، ص 121

² عدنان امينه ، الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، مجلة التنمى والعمل، العدد 03،

2. اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، لذا يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط الموضوعية ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

3. وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها و هو الدور الذي تقوم به الرقابة¹.

الفرع الثالث: مستويات الرقابة الإستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها أيضاً " رقابة إستراتيجية " أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

- الرقابة الإستراتيجية: هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك، كما هو موضح بالشكل التالي²:

الجدول (04) : مستويات الرقابة الاستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الاستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للشركة

¹ بن واضح الهاشمي ، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006، ص 20

² احمد السعيد ، مرجع سابق ، ص 51

التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى الوحدة	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

مصدر : أحمد السعيد ، مرجع سابق ، ص51

الفرع الرابع : شروط الرقابة الجيدة

إن من الشروط المهمة للممارسة رقابة فعالة مايلي :

1. يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في

المؤسسة .

2. يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا .

3. يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم

اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الاهداف واحضاعها لاجراءات تصحيحية في الوقت المناسب .

4. يجب ان لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية القصيرة المدى فقط ، بل يجب ان تحضى

الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه .

5. يجب ان يركز نظام المكافآت على انجاز الاهداف في أوقاتها المحددة وعلى الاهداف التي

تتجاوز المعايير العامه المحددة ولا يجب ان يكون التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق

الاهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المفتق عليها¹ .

الفرع الخامس : خطوات الرقابة الإستراتيجية

أولاً: تحديد معايير الأداء

¹ أحمد القطامين ، مرجع سابق، ص 174

إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمراً ضرورياً، وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة ، يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء¹ .

ثانياً : قياس الأداء

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم / الكيف ، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.

ثالثاً : مقارنة المعايير بالأداء

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية ، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية² .

رابعاً : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

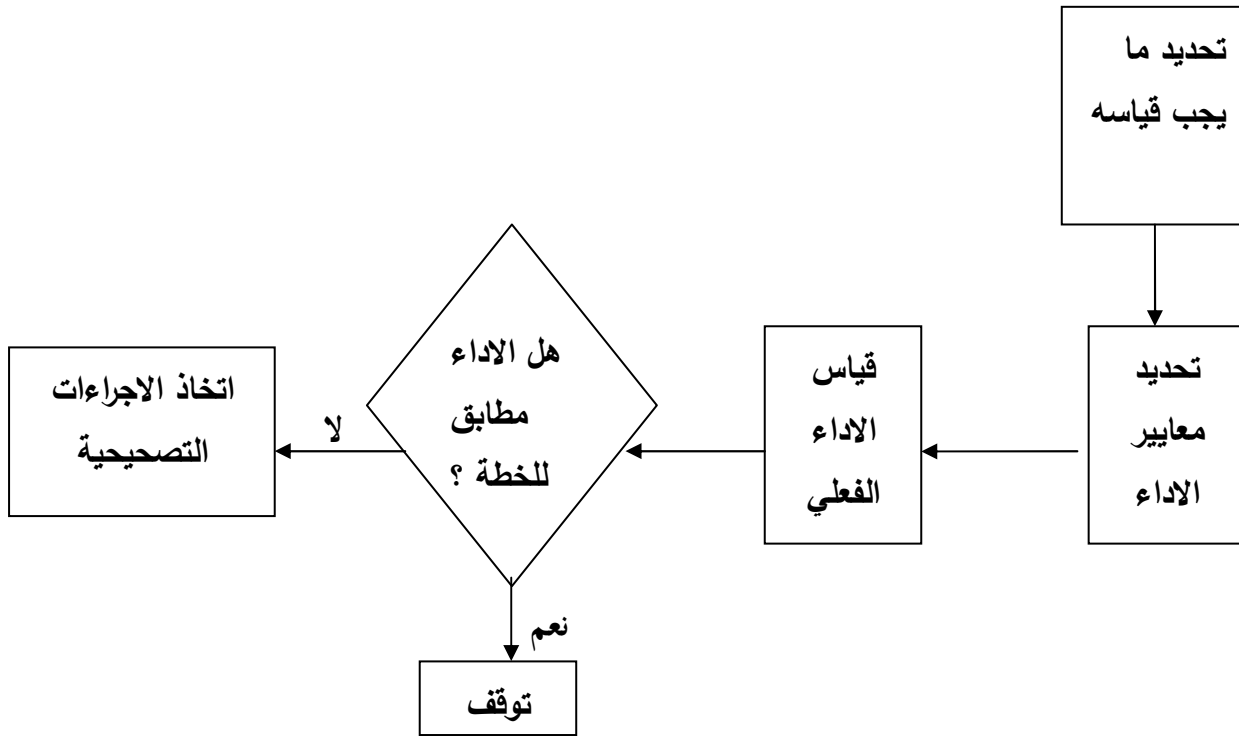
و تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية و جعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعية ، و قد تتضمن هذه الاجراءات تعديل المؤشرات و المعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات ، و لذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين

¹ محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص 351.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، المنصورة ، 2004، الطبعة الاولى ،

رئيسيتين هما : تحديد أسباب الانحرافات ، ثم القيام بالاجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات¹ . والشكل الموالي يوضع خطوات الرقابة الاستراتيجية .

الشكل رقم (07): خطوات الرقابة الاستراتيجية



المصدر: اجد غانم ، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي ، النسخة الاستشارية الادارية ، 2006 ، ص 29

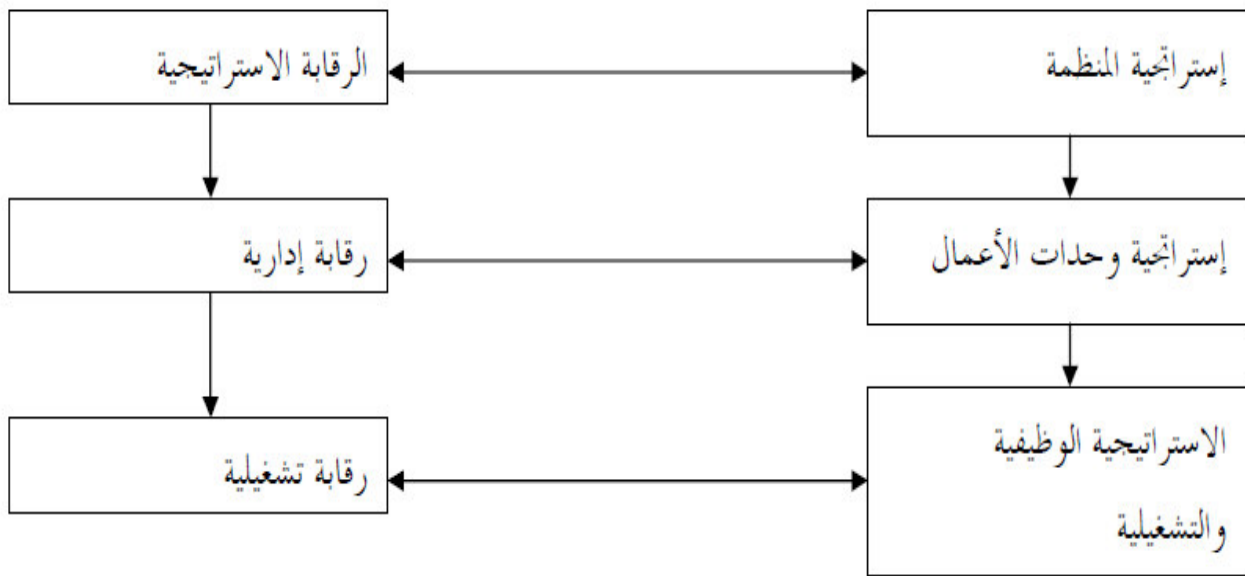
الفرع السادس : مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة

تتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومرورا بإستراتيجية وحدات الأعمال وحتى نصل إلى الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية ، وحسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة ، ففي المستوى الأول تحتاج

¹ شريف بوقصبة ، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، دامعه محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 131

المؤسسة إلى رقابة استراتيجية ، أما في مستوى استراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابة الإدارية، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية¹. وكما هي موضحة في الشكل الموالي :

الشكل (08) :العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة



المصدر: بن واضح الهاشمي ، مرجع سابق ، ص22

المبحث الرابع: نموذج ومخاطر الإدارة الاستراتيجية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى فهم نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يتكون من مدخلات ومخرجات والمخاطر التي قد تتسبب فيها الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: نموذج الإدارة الاستراتيجية

¹ بن واضح الهاشمي ، مرجع سابق ، ص22

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، بحيث المدخلات تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج ، ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي :

أ. **العمومية** : حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المؤسسة كنظام

متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

ب. **التحليلية** : يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية

بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام و الأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

ت. **الموضوعية** : أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما

هي في الواقع دون إضافة¹

المطلب الثاني: مخاطر الادارة الاستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة مخاطر نذكر منها :

أ. **استنزاف الوقت**: الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الادارة الاستراتيجية قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم

¹ سعد غالب ياسين ، كتاب الادارة الاستراتيجية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 1998، الطبعة الاولى ،ص7

الوظيفية وبالتالي يجب ان يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بانفاق الوقت الضروري فقط في الانشطة الاستراتيجية.

- ب. ضعف الالتزام بالتنفيذ : اذ لم يقيم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها فانهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها .فإنه يجب تدريب امديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعديهم.
- ت. الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الاداء والنتائج المرغوبة: حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الاحباط او مشاعر اليأس التي قد تتسرب الى نفوس المشاركين في عمليات اعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها ، فرغم المخاطر التي تواجه القائمين على الإدارة الإستراتيجية فإنها تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل¹.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ، ص35

خلاصة الفصل الأول

إن هدف أي مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية هو الاستقرار، الاستمرار، البقاء والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق الا بوجود ادارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، حيث اتضح بأن المؤسسات التي اخذت بمفهوم الادارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون مثل أنسوف، هارولد وغيرهم، الى أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية تتفوق على تلك التي لا تمارسها، وتزداد أهمية الادارة الاستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة، وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة و أهدافها في المدى الزمني ملائم و وسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد.

تمهيد

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقّقه من إنجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسين أوضاعها وأدائها ، خاصة وأن الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء ، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي ، إضافة الى المعلومات والإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بها ، حيث أن مختلف الأبحاث والدراسات تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية التي تجعل أداء المؤسسات متميزا وتسعى إلى تحسينه بشكل مستمر وأن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة ، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الإهتمام وأن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له ، بحيث أصبح الأداء هو الأساس و الأهم الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى والأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام وخاص ، بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية ، فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضى للعلامة التجارية ، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق محدد حول مفهوم الأداء وأن الإختلاف حول مفهومه ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وعلى الرغم من إختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة ومؤشر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأهميته

الفرع الأول : مفهوم الأداء

لا يوجد إتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول اتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية ، ومنهم من يركز على الناحية الإستراتيجية¹. لغويا : إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية " performare " ، والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الإنجليزية " performance " والتي تعني انجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة هدفها ، كما يشير مصطلح الأداء الى قدرات آلة ، منتج ، مركبة معينة .

¹ العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2013 ، ص43

إصطلاحاً : بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكيته، فإنه لم يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح ، ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه ¹.

التعريف الأول :

أوضح (pearce , zahra ,1989) في توضيحهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها . فالأداء هو "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها ، والتأثيرات الخارجية و إستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها" ².

التعريف الثاني :

يرى (Ecosip،1999) أن الأداء هو : "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة " ³.

التعريف الثالث :

حسب (Miller et Bromily) : ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على أنه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ونقصد بذلك عامل الكفاءة ، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنتج من التعريف نفسه أن أهمية هذا

¹ محمد رضا بو سنة ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء ، شهادة دكتوراه ، اقتصاد صناعي ، العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2016 ، ص

55

² أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي ، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، الطبعة الأولى ، ص 115

³ رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) ، شهادة الماستر ، علوم

التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 55

المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)¹.

التعريف الرابع :

الأداء هو : " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"².

التعريف الخامس :

الأداء هو " جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة"³.

التعريف السادس :

يعرف الأداء بأنه : "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"⁴.

التعريف السابع :

الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل⁵.

¹ الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة الجزائر ، 2010 ، ص 218

² آمال نمر حسن صيام ، مرجع سابق ، ص 43

³ محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء ، شهادة الماجستير ، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2006 ، ص 82

⁴ مومن شرف الدين ، دور الادارة بالعمليات في تحسين اداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة الاستراتيجية ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012 ، ص 50

⁵ ابراهيم عبد الحليم عباده ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النفائس ، 2007 ، الطبعة الأولى ، ص 160

التعريف الثامن :

الأداء بأنه : " قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم " ¹.

التعريف التاسع :

يعرف (Nicolas berland و Angèle dahou) الأداء الكلي بأنه : " تجميع للنتائج الإقتصادية و الإجتماعية

والبيئية " ، يضم الأداء الاقتصادي : الأداء المالي ، الأداء العملياتي ، والفعالية التنظيمية ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية

أما الأداء البيئي فيتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال : التخفيف من التلوث البيئي ،

التخلص من النفايات ، والاقتصاد في الموارد والطاقة ، ويرتكز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف فاعلة

في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية ، العدالة الاجتماعية ، وتحسين مستوى معيشة العمال ،

وتشير الإشارة أنه بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي يمكن قياسهما بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية ².

التعريف العاشر :

يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التشغيلية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملي) على

تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة ³.

التعريف الشامل :

يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الإقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة

الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة ، ووفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى .

¹ عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد درادات ، التدريب الإداري الموجه للأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2012 ، الطبعة الثانية ،

ص 27

² خليل شرقي ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، شهادة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ، علوم التسيير ، 2016 ،

ص 59

³ حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة الماستر ، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،

علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، ص 7

الفرع الثاني : أهمية الأداء

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:

- ❖ يساعد الادارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة .
- ❖ يعكس الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف .
- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها .
- ❖ التحقق من مستوة التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات ¹ .
- ❖ إن العاملين هم عبارة عن إستثمار ، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ❖ يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم ، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- ❖ كل إنجاز وجهد يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في العملية الإنتاجية.
- ❖ الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج.
- ❖ الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات.
- ❖ الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها إستخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.
- ❖ الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز التجهيزات على القيام بها.
- ❖ يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

¹ عبد الصمد سميرة ، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، 2016، ص 113

❖ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرة ، ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات ، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي¹.

المطلب الثاني : مستويات الأداء و أبعاده

الفرع الأول : مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي :

1. الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ، ازدهار الوضع المالي.
2. الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة ،امتلاك كفاءات ، وضع نقدي ومالي متميز.
3. الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات ،التمتع بوضع مالي جيد.
4. الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) ، وضع مالي غير مستقر.
5. الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء ، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات ، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ بنو ناس صباح ، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ،علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2008 ،

7. الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور

المؤسسة¹.

الفرع الثاني : أبعاد الأداء

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على مواردها المختلفة وتقديم

أحسن مزايا و أفضلها ، ويشتمل على ثلاث أبعاد وهي :

❖ أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي).

❖ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي).

❖ أداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء مؤسسي)² . والجدول الموالي يوضح الابعاد

الرئيسية للأداء :

جدول (05): الأبعاد الرئيسية للأداء

الادارة	التصميم	الاهداف	البعد 1 / البعد 2
ادارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
ادارة العمليات	تصميم العمليات	اهداف العمليات	الوحدات التنظيمية
ادارة الافراد	تصميم الافراد	اهداف الافراد	الافراد

المصدر: خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ،

جامعة بسكرة ، 2015 ، ص13.

¹ بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماستر، علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 34

² خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 136

• يشير البعد الأول الى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة :

- 1- الأهداف : اذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الاداء
 - 2- التصميم : ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الاهداف
 - 3- الإدارة : تشمل النهج المتبع والنظرة الادارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.
- بينما يشير البعد الثاني الى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة :

- 1- المؤسسة : المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية
- 2- الوحدات التنظيمية : الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولا لتحقيق الاهداف التي وضعت لها على ضوء الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة.
- 3- الأفراد : الاعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا

لتحقيق الاهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية¹.

بالرغم من اشتغال مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي و الأداء التنظيمي ، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وباعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الإقتصادية و الثقافية والإجتماعية على كل من الأداء الفردي والتنظيمي.

¹ بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثرها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، شهادة الماجستير، علوم التسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة ، 2006، ص63،64

المطلب الثالث : معايير الأداء وتصنيفاتها

الفرع الأول : معايير الأداء

إن معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف ، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف و يتقبل تلك المعايير . ولقياس الأداء لا بد من وضع معايير للأداء ، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول ، هذا و يمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب :

أ. الزمن : وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة بإستخدام جهد معين

ب. الكمية : وهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين

ت. الجودة : وهي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان

والتميز في وقت معين

ث. التكلفة : وهي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين

ج. ويقاس الإنحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والمعيار المحدد

لهذا الأداء¹.

الفرع الثاني : تصنيف معايير الاداء

إن تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة ، وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية ،

المصدر، الأجل والطبيعة².

¹ مدحت محمد أبو النصر ، الاداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2008 ، الطبعة الاولى ، ص 152

² عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001 ، ص 89

أولا : التصنيف حسب معيار الشمولية

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

• الأداء الكلي : يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على

تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية¹.

• الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق².

ثانيا : التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي و أداء خارجي :

• الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات

الجزئية متمثلة في الأداء البشري (أداء الموارد البشرية) في المؤسسة ، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

• الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها

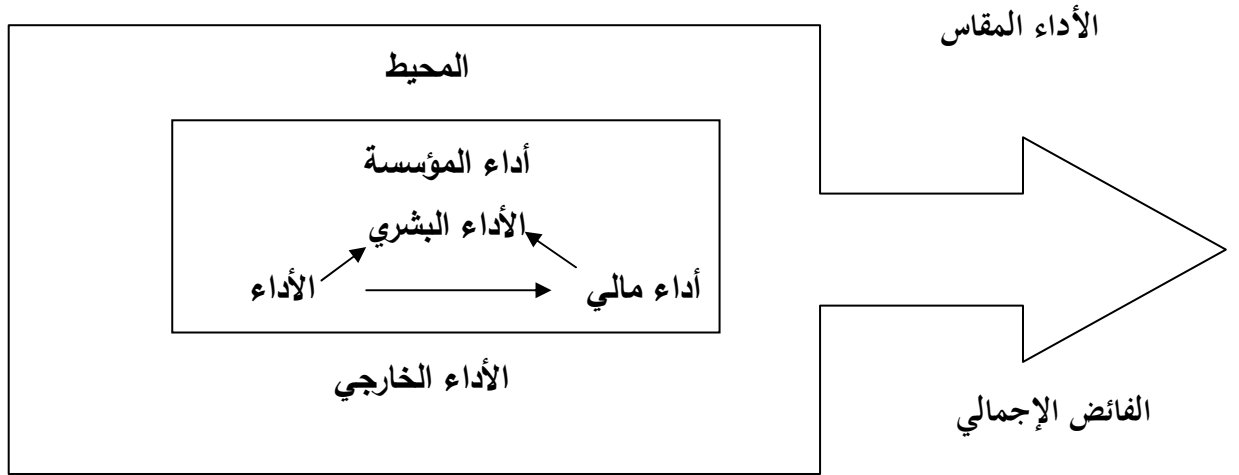
¹ مزغيش عبد الحليم ، تحسين اداء المؤسسة في ظل العولمة ، شهادة الماجستير ، العلوم التجارية ، التسويق ، جامعة الجزائر ، 2012، ص25

² بزقاري حياة ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير، محاسبة، علوم التسيير ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة ، 2011، ص5

التحكم في هذا الأداء ، حيث يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة ، على سبيل المثال حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة ، إذ أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا ، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل لها تهديدا فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹

الشكل (09): الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



المصدر : عادل عشي ، مرجع سابق ، ص18

ثالثا : التصنيف حسب معيار الأجل

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل :

- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .
- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة² .

رابعا : التصنيف حسب معيار الطبيعة

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

¹ محمد سليمان ، الابتكار التسويقي و أثرها على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص ص 117 ، 118 ،

² الجبارية كحيلي ، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص31

• **الأداء الإقتصادي** : يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد

الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

• **الأداء الإجتماعي** : يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الإجتماعية ، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس

الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها ، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجتماعي للأداء .

• **الأداء الإداري** : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط

والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة . ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية¹.

المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول : محددات الأداء

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، تتمثل هذه المحددات في :

• **الجهد** : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي

يبدلها الفرد لأداء مهمته .

• **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

• **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

¹ هياج عبد الرحمان ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الاداء المالي ، رسالة ماستير ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 ، ص8

و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه المحددات :

• **الوظيفة (متطلبات العمل) :** و ما تعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

• **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) :** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف ، و فرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب ¹.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

أولا : العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ، و دور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية ، وتخفيض تأثيراتها السلبية ، و حصر هذه العوامل بدقة ، و يعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها ، وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1. المهارات : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات

- **مهارة التقليد :** و تمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا
- **مهارة الإسقاط :** تسمح انطلاقا من وضعية معطاة ، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.
- **مهارة الإبداع :** و تمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي

و يستعمله في إيجاد الحلول.

¹ بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007 ، ص 11

2. التكوين: يعد التكوين نوعاً من عمليات الإستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

3. التحفيز: يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة داخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبئهم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد ، وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية¹.

ثانياً : العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته . وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة حسب أبعاد المحيط إلى²:

- **العوامل الاقتصادية** : تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.
- **العوامل السياسية** : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانباً جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة .
- **العوامل الاجتماعية** : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الانماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم.
- **العوامل التكنولوجية** : تشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات عمل من خلال تقنيات جديدة.

¹ حمودي أم العز ، مرجع سابق ، ص 9

² نوال شنافي. تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير ، علوم تسيير المؤسسات الصناعية. جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005 ، ص 51.

• العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين

المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث ، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين¹.

المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء

يعكس الأداء قدرة وجهود المؤسسة من حيث استراتيجياتها وسياساتها و أهدافها طويلة الأجل ، التي تتمثل في

أهداف النمو والربح والتكيف باستخدام مختلف الموارد منها الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين وفي ظل

الظروف البيئية المتغيرة يتم قياس وتقييم الأداء في المؤسسة بمختلف المؤشرات وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق

إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة ، الى جانب إبراز مختلف المؤشرات والمقاييس المتعلقة به.

المطلب الأول : قياس و تقييم الأداء

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف ، تأتي مرحلة قياس الأداء في عملية الرقابة وهي جمع المعلومات

التي تمثل :الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد . قياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل: كلا الجانبين الكمي والنوعي

وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من

خدمة ما أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها كأداء

مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع ... إلخ².

الفرع الأول : قياس الأداء

أولاً : مفهوم قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر للعلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما يعني قياس

الأداء تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث

¹ عمر تيمجدغين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، شهادة الماجستير ، العلوم الاقتصادية اقتصاد صناعي ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة، 2014، ص 53

² احمد السعيد ، مرجع سابق ، ص 57

فعلا ، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة . في الماضي وظفت المؤسسات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء ، فالقياسات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى¹ .

❖ يعرف قياس الأداء أيضا على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيقها جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا² .

ثانيا : الجوانب التي يتعرض لها قياس الأداء

لقياس الأداء عدة جوانب هامة :

الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها : قياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعامل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية ، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ، ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها. **البرنامج التنفيذي :** المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

العوامل الخارجية : وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بها ما يلي :

❖ مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض .

❖ الموقوفات الخارجية.

❖ طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي .

¹ نوال شين ، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، شهادة الماجستير ، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2008، ص52

² وائل محمد صبحي إدريس. طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ،

❖ الخصوم (المنافسين) الخارجيين ¹ .

ثالثا : أهمية قياس الأداء

لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية :

❖ التقرير : إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل الى الإدارة .

❖ إتخاذ القرارات : إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات الصحيحة .

❖ تنفيذ الخطط : إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجياتها والخطط المرسومة .

❖ تطوير الأداء : إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع الزبائن ² .

❖ يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذ كانت المؤسسة تحقق احتياجات الزبون أم لا .

❖ يساعد في فهم العمليات التي تقوم بها ، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه .

❖ التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية

❖ توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج الى إجراء التحسين والتطوير .

❖ يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل .

❖ يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي ، والإعتماد على العاطفة

❖ يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة ³ .

¹ موسي سهام ، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسويق ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص99

² محمد قرشي ، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسويق ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص58

³ المنظمة العربية للتنمية الادارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، مصر ، 2009 ، ص 194

رابعاً : معوقات قياس الأداء

رغم أهمية قياس الأداء في المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تعوق هذا القياس وهي تتمثل فيما يلي:

- البيئة الإجتماعية والثقافية.
- أوضاع ونظم تقنيات المعلومات.
- اختلال هياكل العمالة بالأجهزة الحكومية .
- جودة الخدمات¹.

الفرع الثاني : تقييم الأداء

أولاً : مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء يجب معرفة مفهوم التقييم أولاً .

التقييم هو: " عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المؤسسة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية "

وفيما يخص مفهوم تقييم الأداء : هو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة

للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات

العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية

لمعالجتها².

¹ عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة الصحة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، سوريا ، 2009، ص 20

² بن خليفة حمزة ، دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص56

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي :

- توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء¹.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة نقاط الضعف لدى العمال وإطلاعهم (تنبيههم) عليها وهذا من أجل مساعد تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضا يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والمتميزة والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطرق عقلانية ، وهذا من أجل تخفيض التكاليف والحصول على عائد أكبر وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بشكل جيد (جودة ونوعية عالية).
- تحديد وتوجيه كل فرد للوظيفة التي يصلح لها أي توصيف الوظائف (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) مع مراعاة الخبرات والقدرات الشخصية للفرد.
- المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- المساهمة في تحديد وتوضيح أداء العمال وما يتبع ذلك من نتائج ، كمنح المكافآت وتنمية العاملين (تطوير مهارتهم) اذا كان ذلك ضروريا أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) اذا لزم الأمر ذلك.
- كما يساهم تقييم أداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية ، لأنه يقدم لها صورة واضحة عن أداء العاملين وطذا الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام ، حيث أن هذا التقييم يساعد الرؤساء (المسؤولية)².

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص29

² يوحنا عبد ال آدم ، سليمان اللوزي، دراسة الجودة الاقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2000، الطبعة الأولى، ص200

المطلب الرابع : مقاييس الأداء وتصنيفاتها

الفرع الأول : مقاييس الأداء

تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (الواقعي) في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، وتحدد مقاييس الأداء وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء ويمكن أن نحدد نوعان رئيسيين لمقاييس الأداء :

1. **المقاييس الموضوعية:** وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، كذلك جودة

ناتج الأداء ، وأحياناً كمية الأداء وجودته معا.

2. **المقاييس الذاتية :** هي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم الرئيس أو المشرف على أداء الآخرين ويعتمد

المشرف على الملاحظة الشخصية لقياس أداء العاملين ، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين أو فحائية (كالتفتيش) وما يؤخذ على الملاحظة الشخصية حاجتها إلى كثير من الوقت والجهد والمتابعة وقد لا يسلم المشرف من التحيز أو تأثير النظرة الأولى أو تأثير الهالة، كتوفر صفة مميزة عند عامل معين تطغى على باقي صفاته، والمراقبة الدائمة قد تثير استمزاز العاملين وانزعاجهم، وتستخدم التقارير في قياس الأداء، حيث تتم كتابة المعلومات المختلفة التي ترافق سير العمل وتصرفات العاملين وأوضاعهم المختلفة وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين جميعهم وقد تكون التقارير كتابة أو تقارير شفوية¹.

الفرع الثاني : تصنيف مقاييس الأداء

هناك بعض المؤسسات يمكن أن تطور من تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالتها :

1. **الكفاءة Efficiency :** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير الى درجة خروج عمليات المؤسسة

بالناتج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد .

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الأول ، 2012، ص222

2. الفاعلية **Effectiveness** : هي خصائص العمليات والتي تشير الى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات

المؤسسة .

3. الجودة **Quality**: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن.

4. التوقيت **Timelines**: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له ، إذ لا

بد من وضع معايير خاصة لضبط أوقات الأعمال ، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات الزبائن .

5. الانتاجية **Productivity** : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و

رأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة¹. وفي الجدول رقم (06) تتضح ماهية هذه المقاييس و كيفية التعبير عنها:

الجدول (06): تصنيف مقاييس الأداء

التعبير عنه بالوحدات	يقيس	المقياس
المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	الكفاءة
المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	الفاعلية
عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة	مسألة إنجاز وحدة العمل بالشكل الصحيح وان تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات الزبائن	الجودة
عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد ، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات	التوقيت

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 78

المنتجة	الزبائن	
المخرجات ازاء المدخلات	حجم الموارد التي تستخدم لانتاج وحدة العمل	الانتاجية

المصدر : وائل محمد صبحي ، طاهر محسن الغالي ، مرجع سابق، ص 78

المطلب الثالث : مؤشرات الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات و المعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الإستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى المؤشرات تقليدية وأخرى حديثة¹.

الفرع الأول : مؤشرات قياس الأداء التقليدية

من بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للاهداف ، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب².

أولا : الكفاءة Efficiency

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية ، لإرتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة ، فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " : القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة ، كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد

¹ مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر، عمان،، الطبعة الثانية، 2005 ، ص46

² مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012، ص48

(المدخلات) وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة" ، أي النسبة بين النتائج والإقتصاد في التكاليف وتدينتها¹.

ثانيا : الفعالية Effectiveness

- تعني فعل الأشياء الصحيحة بمعنى تحقيق الأهداف ، ويمكن قياس الفعالية بنسبة المخرجات الفعلية الى المخرجات المخططة².

- ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق أن الفعالية" هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها³. يمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول الموالي:

جدول رقم (07) : مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	/
المدخلات مثل: العمل،المعلومات، المواد، المعدات	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل : الارباح ، العائد ، رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر : مانع صبرينة ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات ، شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تنظيم موارد بشرية ،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015، ص209

¹ عادل بوجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص 48

² أمين السيد أحمد لطفي ، المراجعة الادارية و تقييم الأداء ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2011، الطبعة الأولى ، ص190

³ مانع صبرينة ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات ، شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تنظيم موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015، ص209

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن الفعالية أوسع من الكفاءة وأن الكفاءة جزء لا يتجزء من الفعالية ، بحيث أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها يتم بالضغط على تكاليف الانتاج والإستخدام الأمثل للموارد .

أ. مصفوفة الفاعلية والكفاءة

إن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة ، بينما المؤسسات غير الكفؤة وغير الفاعلة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع انجازها اهدافها أو أنجزت الاهداف الخاطئة بصورة خاطئة ، أما المؤسسات الفاعلية التي لا تتمتع بالكفاءة تستطيع البقاء من خلال تحقيق اهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد ، إلا أن المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح ، أي انجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة¹. كما هي موضحة في الشكل رقم (10) الموالي:

¹ سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي ، شهادة الماجستير، ادارة الاعمال ، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن ، 2008، ص161

الشكل رقم (10) : مصفوفة الفاعلية والكفاءة

كفاءة إنجاز الأعمال بصورة صحيحة	الانحدار التدريجي إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة	النمو و الإزدهار إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة
	الإنهيار إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة	البقاء إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة
غير كفؤة	غير فعالة	فعالة
إنجاز الأعمال بصورة صحيحة		

المصدر: سوزان صالح دروزة ، مرجع سابق، ص161

ثالثا : الانتاجية Productivity

في عام 1950 قدمت المنظمة الاوروبية للتعاون الاقتصادي تعريفا للانتاجية على أنها : "النتائج التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر الانتاج ، بهذه الطريقة يمكن أن نشير الى انتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة لمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو مواد الخام ، فالإنتاجية هي " النسبة بين المخرجات والمدخلات ". لم تعرف الانتاجية بطريقة دقيقة من أوائل القرن عشرين حيث عرفت على أنها العلاقة بين المخرجات و الوسائل المستخدمة في انتاج هذه المخرجات ¹.

¹ بوجعادة الياس ، مرجع سابق ، ص75

تمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها (Male): "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة ، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)¹.

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن من الضروري إستخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كأجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أوخدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء والعمال... إلخ لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها إسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما نتطرق إليه في النقاط الموالية.

أولا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات ، فهناك من يسميها بطاقة التصويب المتوازنة ، البطاقة المتوازنة للأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة ل balanced scorecard ، وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداية التسعينات في عملية قياس الأداء ، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة ، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لمؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"².

- يرى أصحاب هذه البطاقة (Norton et Kaplan) أن مسألة القيادة الإستراتيجية من خلال نشر

الإستراتيجية هي أهم من تشكيل وبناء الإستراتيجية في حد ذاتها ، لهذا اقترحا نموذجا لقيادة المؤسسات مهيكلًا

¹ محمد سليمان ، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ، شهادة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص116

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ، الطبعة الأولى ، ص57

حسب أربعة أبعاد رئيسية، حيث أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ترسم وترجم في شكل أهداف مالية ، تجارية ، إنتاجية ، وموارد بشرية أي نشر الإستراتيجية إلى أهداف تتمحور حول أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي ، بعد الزبون ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم ، وهناك من تطرق إلى إمكانية إضافة أبعاد أو محاور أخرى تبعا لطبيعة المؤسسة ونشاطها وإضافة محور المسؤولية الاجتماعية ، محور الموارد¹.

ثانيا : خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن .
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدي².

ثالثا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها في ما يلي :

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

¹ عادل بوجان ، مرجع سابق ، ص 69

² صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012، ص 24

- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و متطلبات التنافس.
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية و بنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات و اكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال¹.

رابعا: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

تفرض بطاقة الأداء المتوازن أربعة أصناف للمؤشرات المترابطة فيما بينها من خلال العلاقات السببية والأثر بين المنظورات الأربعة، إن الهدف من هذه الأداة هو الوصول إلى رؤية متوازنة للأداء ويكون ذلك من خلال عرض وهيكله المؤشرات في أربعة محاور وهي :

❖ **محور التعلم والنمو** : ويعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في قدرات رأسمالها البشري والمعلوماتي ومستوى مهارات وخبرات كفاءاتها البشرية ، و إحداث التطوير في هيكلها و وثقافتها بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي².

❖ **محور الزبائن** : يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم ويشتمل على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، وكسب الزبائن الجدد، والاحتفاظ بالزبون و ربحية الزبون) ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته، لذا فإن مقياس رضا الزبون يقيس للمؤسسة مدى أدائها بشكل جيد ينبغي أن تطور المؤسسة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها³.

¹ قنطرة فتيحة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماستر ، علوم التسيير ، تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014، ص06

² عبد الصمد سميرة ، مرجع سابق ، ص116

³ صبيحة قاسم هاشم ، علي رزاق جواد العابدي ، أثر الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد الاول ، جامعة الكوفة ، 2010، ص 48

❖ **البعد المالي:** ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج

الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عددا من المقاييس مثل (العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)¹.

❖ **محور العمليات الداخلية:** إن المقاييس التي يتضمنها محور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على

السؤال التالي: ماهي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟ ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضاهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة فردية لربائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المؤسسة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المحور على العمليات التشغيلية الداخلية التي تعكس كيفية قيام المؤسسات بترجمة تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجيع المؤسسات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز بها لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا، وبالتالي فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سيترتب عليه تحسين الإنتاجية في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة².

قد أكدوا (Norton et Kaplan) على أن هذا التشكيل المتوازن من المقاييس المالية وغير المالية يتخلله سلسلة من علاقات السبب و النتيجة أن مقاييس التعلم و النمو تعد محركات لمقاييس الزبائن التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية . فعلاقة السببية إذن تعني أن المحاور تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و ذلك من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد و تنفيذ الاستراتيجية . وعلى الرغم من أن هذا النموذج يمثل نقلة نوعية في قياس الأداء مما جعل

المؤسسات تطبقه بشكل واسع حيث أوضحت إحدى الدراسات أن % 60 من أفضل 500 شركة حسب الترتيب

¹ رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الماجستير، علوم التسيير، تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص72

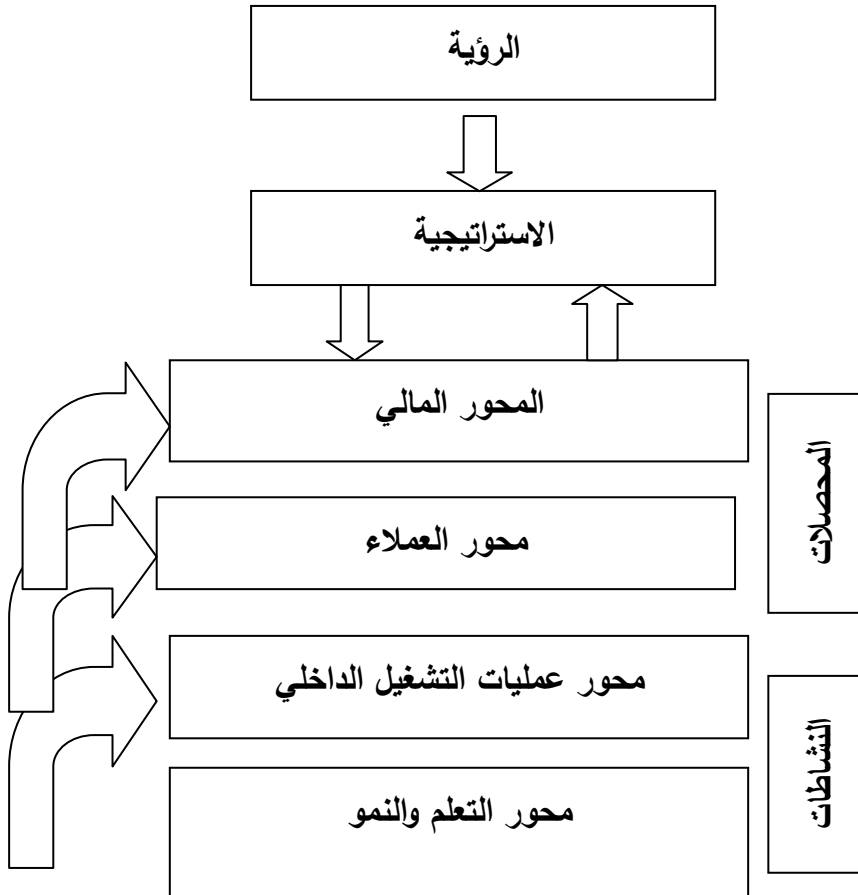
² أكرم محسن الباسري، طفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، جامعة كربلاء، 2013، ص250

السنوي الذي تصدره مجلة Fortum تطبق نموذج البطاقة المتوازنة ، فإن ذلك لم يجعله بعيدا عن تلقي الانتقادات ، فما يعاب عليه حسب (norreklit) مايلي :

- لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار إلا عدد محدود من الأطراف ، و بالتالي تجاهله لمساهمة كل من الموردين و الأجراء.
- إغفال دور المجتمع الذي يشكل محيط المؤسسة¹.

ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11) : هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : بوبكر محمد الحسن ، مرجع سابق، ص5

¹ سناء جبيرات ، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية من منظور المستعملين ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 158

خامساً: أهداف ومقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينهم

أ. أهداف ومقاييس محاور طاقة الأداء المتوازن

ان بطاقة الأداء المتوازن تقيس كفاية الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل الحاصل بين متغيرات المحاور الأربعة ، فال محور المالي هو انعكاس لمتطلبات حملة الأسهم للمالكين بشكل أساسي بالسعي إلى تحقيق الثروة ، والذي يتحقق من خلال مجموعة أهداف متمثلة بنمو المبيعات وصافي الأرباح المتحققة والدخل التشغيلي ، أما فيما يخص المحاور الثلاثة (الزبائن ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم) فيلاحظ أنها تمثل الأداء التشغيلي للمؤسسة ، فمحور الزبائن يعكس النشاطات والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات الزبائن و رغباتهم، ومحور العمليات الداخلية يعكس النشاطات التشغيلية التي تتميز بها المؤسسة بالمقارنة مع نشاطات المؤسسات المنافسة التي تمارس نفسه وتمتلك موارد تنظيمية مناسبة ، أما المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو فهو يعكس عملية التفاعل بين أهداف الأفراد و الأهداف التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل ، والتي تخلق قيمة للمؤسسة وللأفراد أنفسهم كما يعكس إمكانيات المؤسسة وقدراتها على مقابلة حاجات السوق والمستهلكين وكذا الإتساق مع الخطط الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والإستمرار والبقاء في البيئة المنافسة¹. ويمكن عرض الأهداف والمقاييس للمحاور المذكورة وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (08) : أهداف ومقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن

محور الزبائن		المحور المالي	
مقاييس	أهداف	مقاييس	أهداف
النسبة المئوية للمبيعات من منتجات جديدة	تقديم منتجات جديدة	التدفق النقدي	البقاء
التسليم بالوقت المحدد	درجة الاستجابة للطلبات	النمو بالمبيعات والدخل	النجاح

¹ العربي عمران ، مرجع سابق ،ص71

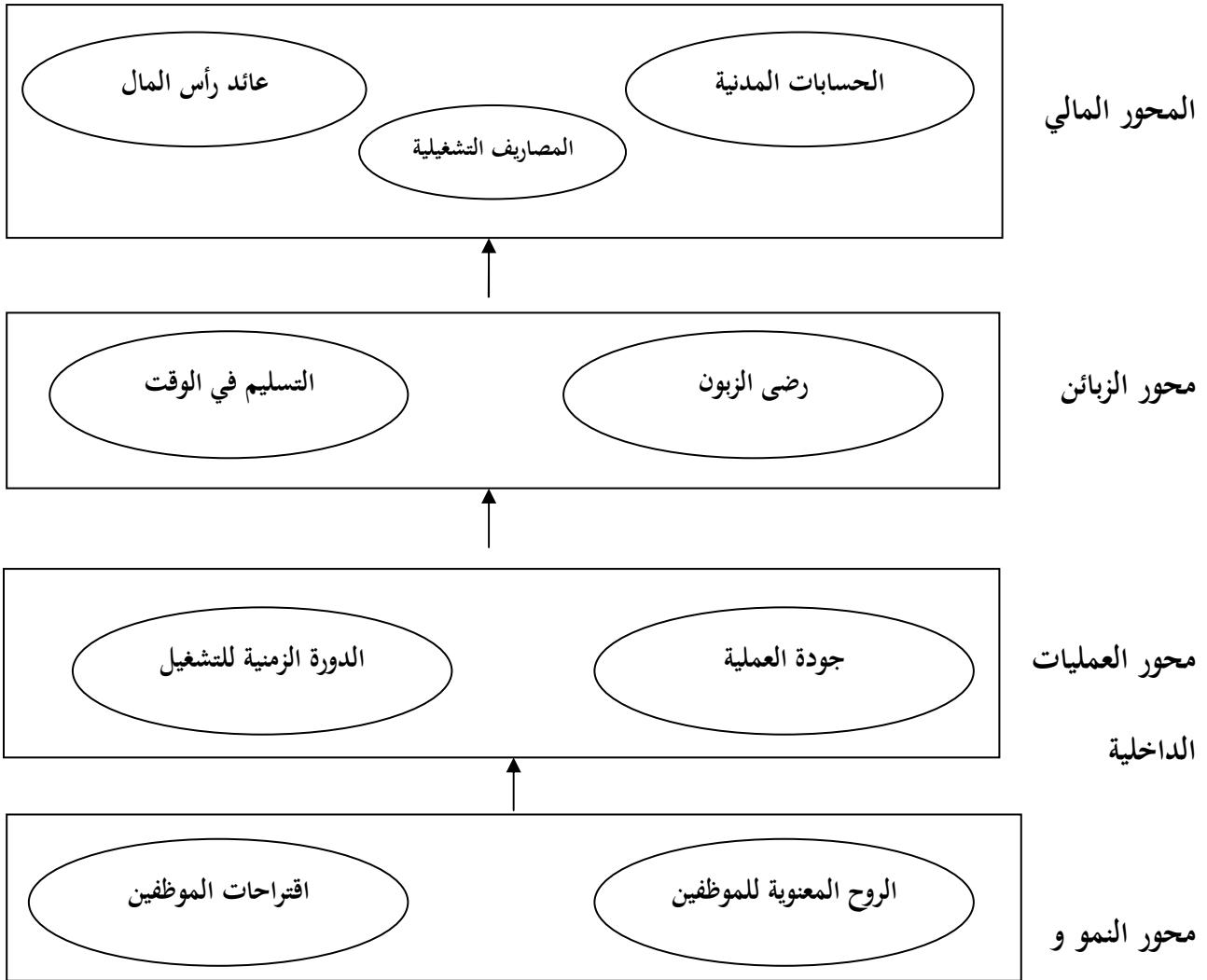
		التشغيلي للاقسام	
(حسب طلب الزبون)			
نسبة المثوية من حسابات المشتریات	تجهيز المجهزين	زيادة الحصة السوقية وزيادة	الازدهار
عدد مرات المساعدة في المقترحات والتغذية العكسية	مشاركة الزبائن	العائد على الملكية	
محور العمليات الداخلية		محور التعلم والنمو	
مقاييس	اهداف	مقاييس	اهداف
الهندسة الصناعية والمنافسة	القدرات والامكانيات التقنية	الزمن المطلوب لتطوير جيل جديد من المبيعات	القيادة في استخدام التقنيات
زمن دورة الإنتاج ، تكلفة الوحدة المنتجة والعائد	التميز الصناعي	النسبة المثوي للمنتوجات التي تعادل 80 بالمئة من المبيعات	درجة الاهتمام بالمنتج
الكفاية الهندسية	تصميم الطاقة الانتاجية	تقديم منتج جديد والقدرة على المنافسة	زمن التسوق
الجدولة والخطط الإنتاجية	تقديم منتجات جديدة		

المصدر : العربي عمران ، مرجع سابق ، ص 71

ب. العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المحاور الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من Kaplan Norton et على أن الاهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية ، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه¹. والشكل الموالي يوضح العلاقة السببية لهذه الأبعاد.

الشكل (12) : العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 39

التعلم

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 37

يتضح من الشكل السابق، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها بحيث يتبين أن حركة الأسهم صاعدة من الأسفل إلى الأعلى وتصب في المحور المالي ، حيث يتبين أنه كلما زادت الروح المعنوية للعاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي إلى رضى العملاء بدرجة عالية اتجاه المؤسسة ، ومن ثم فإن هذا الرضى يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة ، وبالتالي زيادة عائد رأس المال المستثمر . كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية ، وبالتالي يزيد من المصاريف التشغيلية التي تنعكس على تخفيض عائد رأس المال المستثمر وعلى الرغم من أن العلاقات بين الأبعاد الأربعة يفترض أنها في جهة واحدة ، إلا ان هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية .

المبحث الثالث : مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة ، أي أثر تبني الإدارة الاستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحسين الأداء ومختلف الدراسات والعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء .

المطلب الأول : تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية : الجودة ، والإنتاجية، والتكنولوجية ، والتكلفة ، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار¹ .

¹ آمال نمر حسن صيام ، مرجع سابق ، ص 49

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء ، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وذلك من خلال :

الفرع الأول : تحديد مصادر الأداء غير الفعال :

توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب :

أ. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.

ب. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد ، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة .

ت. بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

ث. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

الفرع الثاني : أسباب انخفاض كفاءة الأداء :

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء ، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات :

أ. التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

ب. النقل الى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة .

ت. تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد¹.

¹ محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء : الاطر المنهجية والتطبيقات العملية ، مطبعة العشري، الاسماعيلية ، مصر، 2009، ص94،93

المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا ، فهو وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه

من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح " Kaizen " ، ويمكن تلخيص فلسفة هذا

الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية ، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة

وليست معقدة ، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأما يسير بالتوازي مع

متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي :

❖ اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع استراتيجية لها .

❖ التوجيه والتخطيط من خلال : تقييم الجودة تعريف الأهداف ، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع

خطط التنفيذ .

❖ التحضير والذي يشمل : اختيار المشاركين وتكوينهم ، وضع وسائل الرقابة وتحديد الادارة لنقاط ذات الأولوية

في التحسين .

❖ التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.

❖ المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة ، تقييم

العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر . وبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة

للأنشطة التالية : الأنشطة التصحيحية والوقائية ، التدقيق، التكوين ، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار¹.

¹ فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي ، علوم الاقتصادية ، جامعة محمد

خيضر، بسكرة ، 2016 ، ص187

الفرع الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر :

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء¹.

المطلب الثالث : مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة ، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب وتقيس وتضبط أفعالاً متبادلة العلاقة ، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملاءمة إستراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية² .

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً و ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

¹ مؤمن شرف الدين ، مرجع سابق ، ص 54

² سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الاداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005 ، ص 37

- 2- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
- 5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- 6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها¹

المبحث الرابع : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض الدراسات السائدة

نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية إنطلاقاً من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة من الأدوات المستعملة في المؤسسات الإقتصادية ، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، وإن إستخدامها يكون إنطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في ظل محور من المحاور المكونة لها ، وبالتالي فإن تقييم الإدارة الإستراتيجية يكون انطلاقاً من تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الإنحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول اللازمة لتصحيح الإنحرافات.

المطلب الأول : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسة تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي:

¹ علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الاول ، سوريا ، 2007، ص 195

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية: يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية

و الإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها ، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل، وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات: يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة

بالأهداف الرئيسية ، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية ، وبالتحديد يتم تقييم نظام الإتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المتمثل إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين

في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها ، كما يتم تقييم استعمال الموارد ، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير¹.

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص ص 91،92

المطلب الثاني : الدراسات السائدة في الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة

الإقتصادية

قام أنسوف وآخرون (1970) بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية ، محددين مكونات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء هذه المؤسسات مستخدمين 13 متغيرا مستقلا للأداء المالي وتم قياسها بأكثر من طريقة بغرض تقليل أثر الإنحياز نحو أي نوع من المقاييس ، ويمكن ذكر أهم المتغيرات التي تم الاعتماد عليها : المبيعات، الإيرادات ، الأسهم، مجموع الموجودات، الإيرادات/الملكية ، عائد/الأسهم، أسعار السندات، الديون/الملكية ، المدفوعات (عائد الأسهم/الإيرادات)، الملكية العامة، الإيرادات/الملكية الكلية ، و تمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية بصورة موسعة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية بصورة بسيطة ولقد تبين أن المؤسسات التي اعتمدت الإدارة الاستراتيجية بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها، وتوالت الدراسات في هذا الاتجاه¹. والجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجرائها والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة .

الجدول رقم (09) : الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

الدراسة	العينة	مكونات الإدارة الاستراتيجية	مقاييس الأداء المستخدمة	نتائج الدراسة
H. I. Ansoff et. a., 1970 :2-7	62 مؤسسة صناعية	التخطيط الاستراتيجي الرسمي	استخدمت هذه الدراسة 21 مؤشرا ماليا	تفوق المؤسسات التي تمارس وتطبق التخطيط الاستراتيجي على تلك التي لا تطبقه

¹ صونية كيلاني ، مرجع سابق ، ص 81

<p>تفوق أداء المؤسسات التي نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم</p>	<p>- المبيعات سعر السهم في السوق - معدل العائد على الاستثمار - معدل العائد على حق - الملكية لمدة تتراوح من 6 11 سنة</p>	<p>- الاستراتيجية - أهداف المؤسسة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة</p>	<p>36 مؤسسة صناعية</p>	<p>S. Thune & R.J.House, 1970 :8187</p>
<p>تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>نمو المبيعات المحققة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن</p>	<p>-أهداف -خطط وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات</p>	<p>323 منظمة صناعية</p>	<p>Gershefeski 1970,273</p>

	طبقت التخطيط الاستراتيجي)			
تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المؤسسات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية	المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الاستراتيجية	-مدى انغماس واشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية	211 مؤسسة صناعية من أكبر 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية	J.O.Eastlack & P.R.Mcdonald 1970 :50-163
تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المؤسسات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.	- نمو المبيعات - نمو الأرباح -المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات	الاستراتيجية -الأهداف برامج تنفيذية تفصيلية	10 مؤسسات متخصصة في صناعة الأدوية والكيماويات	D.M.Harold, 1972 :91-104
تفوق أداء المؤسسات التي	13 مؤشر مالي	-حطة استراتيجية	28 مؤسسة	D, W.Karger

Et	صناعية	لمدة 5 سنوات	(تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء
Z.A.Malik,		مكتوبة	
1974:60-64		وواضحة للجميع.	
		-خطط متوسطة	
		وقصيرة الأمد	

المصدر : صونية كيلاني ، مرجع سابق ، ص 81

يلاحظ من دراسة الجدول ما يلي:

أولاً : تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة : فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة الصناعية وخدمية وفنية (مسارح) ، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءاً من المؤسسات الصغيرة وحتى أكبر المؤسسات في العالم أكبر من 1000 مؤسسة في و.م.أ مما يعني أن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية ينعكس على النجاح الإستراتيجي (تحسين أداءها) وبغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات الصناعية ، خدمية (وكذلك بغض النظر عن حجمها (صغيرة، كبيرة) .

ثانياً : عكست هذه الدراسات تطور مراحل الإدارة الاستراتيجية ونضجها ومختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرت بها، وكذا ازدياد عددا المهتمين بهذا الحقل المعرفي ، وتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط طويل الأمد ثم التخطيط الاستراتيجي وأخيراً باشتراك الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك

التي لا تمارسها، ويبرز هذا الدور فيما يلي:

أ. مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.

ب. إيجاد إطار فكري إستراتيجي لتحقيق التفاهم والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.

ج. مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف

التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم...الخ.

رابعاً : تنوع معايير قياس الأداء المستعملة في قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات بمعنى هل هي في

أذهان المديرين فقط أم أنها موثقة ومكتوبة من طرف الإدارة العليا وفي الممارسات

العملية (أي المستويات الأخرى) . وما يلاحظ في الأخير وجود الكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة

الإيجابية بين أداء المؤسسات الإقتصادية وتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية¹

¹ صونية كيلاني ، مرجع سابق ، ص 84

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير و المدى الطويل، وعليه يعتبر الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، و هذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقنا إلى أهم هذه المؤشرات المتمثلة مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ، بهدف التعرف على الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه ، وإن تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما : تقديم الأفضل ومواجهة الأسوء ولن يتم تحقيق هاتين الأمرين إلا بمواجهة مشكلات التي يقف الزبون على عاتقها فهو الحاكم الأول والأخير للأداء ، وبخصوص بقاء او إختفاء المؤسسات مرهون بقدرتها على الإستجابة لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبون وتجسيدها في السلع أوالخدمات تساهم في تحسين حياته .

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الادارة الاستراتيجية و الأداء ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير. لكن كيف هو واقع الادارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة إقتصادية .

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية ومدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، مدة معرفة وإدراك عمال و إطارات مؤسسة قديلة للإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وهذا بإبراز مستوى أداء المؤسسة بأبعاده المختلفة حسب محاور بطاقة الأداء المتوازن، وبالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة بين متغيري الدراسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيمايلي:

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

بغية معرفة ماهية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى محاولة تعريفها وعرض هيكلها التنظيمي وتحليله من خلال إبراز أهم المهام التي يقوم بها عمال وإطارات المؤسسة، وكذلك التركيبة البشرية لها وأهم منتوجاتها.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 22.031.400.000 سنتيم ، تأسست في 04 ماي 2003، وانطلقت العملية الانتاجية بها في جويلية 2004 ، تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية ، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة ، بمساحة تقدر بـ 63381م². وتحتوي هذه المنطقة على فلتر طبيعي من صخور الحجر الجيري وهي مياه نظيفة ومحمية من أي تلوث وبعيدة عن أي نشاط صناعي¹. انشأ المصنع عام 2004 بطاقة انتاجية قدرها 37 ألف عبوة في الساعة ، تعتبر المياه الأفضل على مستوى الجزائر وتتفوق على قريناتها من حيث الجودة والسعر التنافسي ، حصلت على العديد من الجوائز منها، الجائزة الذهبية من اللجنة الدولية للأغذية والمشروبات في برشلونة بين 150 شركة على مستوى العالم في 2006 ، كأس اوروبا للجودة في 2007².

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من :

¹ سعدي نجاح، تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماستر ،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014،ص 58

² المصدر : <http://www.guedila.com> الموقع الإلكتروني لمؤسسة قديلة

أولاً : المدير

يسهر على القيام بمختلف الأنشطة ووظائف التسيير ، كما يشارك في الوظائف التنفيذية كالتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية ومن نشاطاته نذكر :

- إدارة المؤسسة حيث له المسؤولية الكاملة على كفاءة الأنشطة اليومية

- متابعة التعاملات عبر المواقع الإلكترونية.

ثانياً : الأمانة

وتتمثل في السكرتارية وهي المسؤولة عن التنسيق ، وتنظيم المقابلات مع المدير ، واستقبال الموردين و الرسائل وكتابتها .

ثالثاً : رئيس إدارة الجودة

يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرق جميع المصالح

رابعاً : دائرة التسيير والمالية

وتضم ثلاثة مصالح وهي كالتالي :

1. المصلحة التجارية : هي التي تقوم بمتابعة وتنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه

حيث تضم المصلحة الوظيفية التسويقية ، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من تحديد أسعار المبيعات ، و

الإشهارات المناسبة بالإضافة الى :

- اعداد الفاتورة الشكلية والفاتورة النهائية .

- اعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة المصلحة المالية والمحاسبية

- المشاركة في المعارض ، والأيام الدراسية .

2. مصلحة المستخدمين : يتم فيها متابعة كل مايتعلق بالعمل من توظيف و تقاعد ... إلخ ، كما تسهر على

متابعة حركة العمال اليومية ومراقبة مدى إلتزامهم بقوانين العمل .

3. مصلحة المحاسبة : يتم فيها متابعة ومعالجة مختلف التعاملات المالية من إعداد ميزانيات وفاتورات ،

ومتابعة كل الأموال وما عليها من ديون إيجاب غير، كما تهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة .

خامسا : دائرة الإستغلال

وتضم خمسة مصالح وهي كالتالي :

1. المصلحة التقنية والصيانة : تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطل ، ومراقبة جميع

المعدات والوسائل الأخرى على إختلاف طبيعتها في المؤسسة كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية .

2. مصلحة الإنتاج : تهتم بالإشراف المباشر على تنظيم وتسسير الإنتاج عبر مختلف مراحله .

3. مصلحة مراقبة النوعية : تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الانتاجية للتأكد من مدى مطابقتها

للمواصفات المطلوبة ، بالإضافة إلى :

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.

- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.

- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.

4. مصلحة مراقبة الإنتاج : تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية :

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.

- مرحلة التغليف.

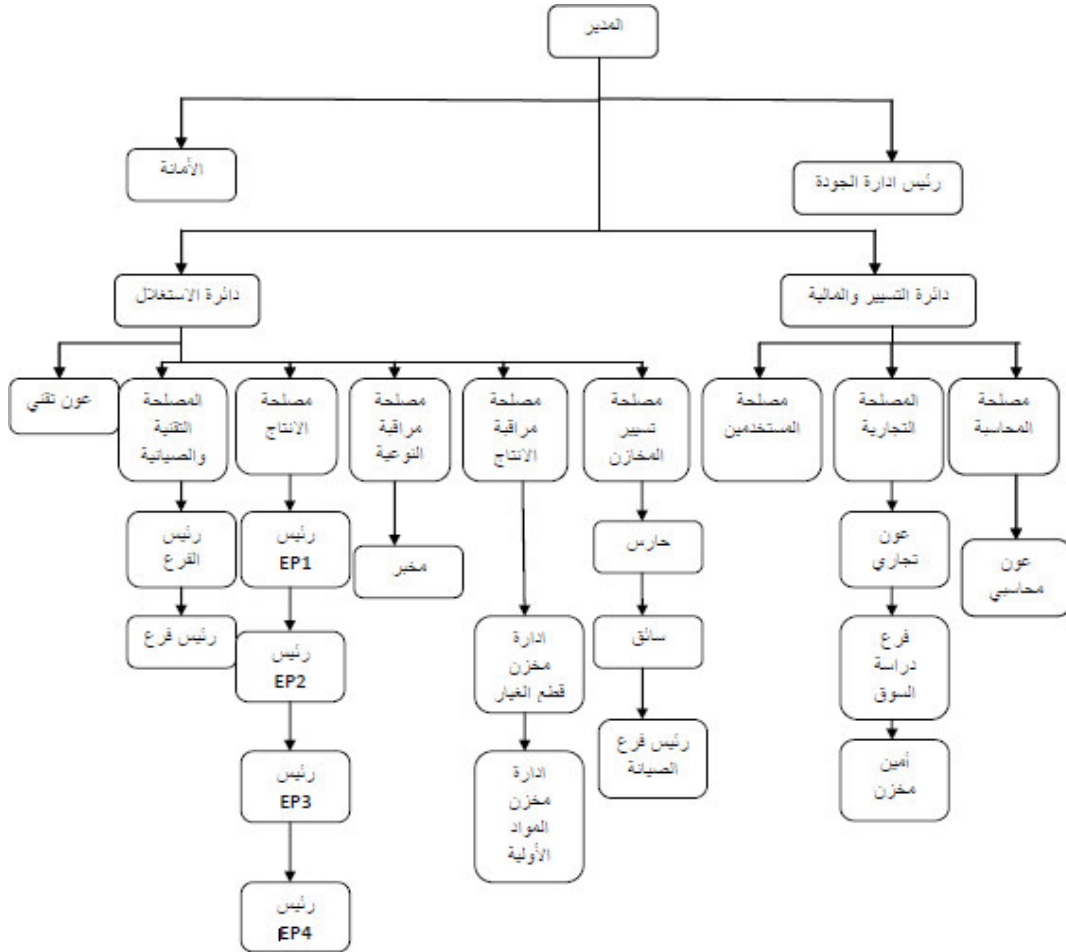
- مرحلة التعبئة.

- مرحلة التجميع.

5. مصلحة تسيير المخازن : تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة

للبيع¹.

والشكل الموالي رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



¹ المصدر: وثائق المؤسسة.....

المطلب الثاني : أهمية المؤسسة والتركيب البشرية لها

الفرع الأول : أهمية المؤسسة

لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية أهمية كبيرة تظهر من خلال :

- توفير مناصب الشغل
- المساهمة في انعاش اقتصاد الوطني الجزائري
- تعبئة المياه المعدنية الصالحة للشرب
- ادخال تكنولوجيات جديدة وحديثة متطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- المساهمة في تلبية احتياجات الزبون و السوق الوطنية والعالمية من المياه المعدنية.

الفرع الثاني : التركيبة البشرية للمؤسسة

تشغل المؤسسة ما يقارب 406 عامل منهم 307 تنفيذين، 21 اطار، 78 عون تحكم ، بلغ رقم أعمالها فيما يقارب 2.819.000.00 سنتيم ، وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعتبر مؤسسة كبيرة الحجم ، تجمع مؤسسة قديلة بين كافة الأفراد ذوي خبرات في مجالات مختلفة ، وبين أفراد حديثي العهد في العمل ، وهذا ما يشجع روح المبادرة وحب العمل وعمل الفريق بين مختلف مصالح داخل المؤسسة، والجدول الموالي يوضح تطورات اليد العاملة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال السنوات¹.

¹ المصدر : وثائق المؤسسة مصلحه الموارد البشرية

الجدول رقم (10) : تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2017
عدد العمال	53	82	80	85	90	101	138	183	373	406

المصدر : وثائق مؤسسة قديلة ، مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن عدد العمال بمؤسسة قديلة ارتفع بشكل ملحوظ وهذا يعود الى محاولة المؤسسة لزيادة انتاجها والتوسع فيه وهذا ما يدل على مرحلة النمو للمؤسسة.

المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة ومنتجاتها

الفرع الأول : نشاطات المؤسسة

يمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة قديلة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية ، والتي تركز عليه المؤسسة بشكل دائم لبناء قوتها التنافسية ، حيث تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية ، فيما يخص تغليف وحفظ المنتوجات ، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (11) : موردي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المورد	نوع المادة الأولية
SGT. FIB	القارورة
DICOPARK .BARBIER	بطاقة الموسم
SGT.BOLIMA	غطاء القارورة

المصدر : وثائق المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثاني : منتجات المؤسسة

لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ثلاثة مصانع حيث كان المصنع الأول في 2004، و الثاني في 2010 ، وأما المصنع الثالث في 2013 ، تنتج حوالي 3 ملايين قارورة يوميا ، والجدول الموالي يوضح أسعار القارورات¹.

الجدول رقم (12) : منتجات مؤسسة قديلة و أسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	35 دج
قارورة 1.5 لتر	25 دج
قارورة 1 لتر	20 دج
قارورة رياضية 1 لتر	25 دج
قارورة رياضية 0.5 لتر	20 دج
قارورة 0.5 لتر	15 دج
قارورة 0.33 لتر	10 دج

المصدر : المصدر : وثائق المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية

بعض الفوائد لمكونات مياه قديلة المعدنية الطبيعية :

1. الكالسيوم : مفيد في بناء العظم والأسنان ، وتنظيم النبض ، مهدئ للأعصاب ، ينظم وظائف الأعضاء

والجهاز العصبي

2. المغنيزيوم : منشط للعضلات العصبية ، يساعد على الإسترخاء ، يزيل الإجهاد وينشط الأنزيمات، وضروري

لمنع تقيء الأطفال .

¹ المصدر : وثائق المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية

3. البوتاسيوم : ينظم ضربات القلب ،منظم لضغط القلب ومنشط للعضلات.
4. الصديوم : يعمل على توازن السوائل في الجسم ، يوازن درجة الحموضة ويساعد على الهضم .
5. الفوسفات : ينظم الهرمونات ، التخلص من السموم والراوسب
6. التترات : يضر بصحة الأطفال والحوامل¹ .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة :بدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على مجموعة الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية وهو وسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها.

سوف نتطرق في هذا البحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة وهذا من خلال تحديدنا لمجتمع الدراسة كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في معالجتنا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

المطلب الأول : المجتمع المستهدف و أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم لمتغيرات الدراسة ، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في عمال وإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وبالنسبة لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح جزئي لأفراد المجتمع المستهدف الممثلين في المؤسسة والبالغ عددهم 406 فردا.

الفرع الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

¹ المصدر : الموقع الإلكتروني لمؤسسة قديلة <http://www.guedila.com>

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد ، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل

على تحقيق أهدافه ، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي :

أولا - المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات وأكثرها إستخداما ، وقد إعتدنا عليها لجمع

البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة فيها

ثانيا- الوثائق : تعتبر هذه الآداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتم الحصول على

وثائق المؤسسة من مختلف المديرين والأقسام، وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها

وهيكلها و بعض مؤشرات آدائها،بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

ثالثا- الإستبانة : تعتبر الإستبانة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس

متغيراتها ، والتي تحتوي على أسئلة شاملة للموضوع بكل أبعاده ، ويستحسن اللجوء إلى هذا النوع من الأدوات في

الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعلم ، مما يسمح لهم بفهم عبارات الإستمارة دون

تدخل من الباحث .

وقد مرت عملية صياغة وتعديل الإستمارة بعدة مراحل ، حيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات ذات العلاقة المباشرة

بموضوع الدراسة ، ونظرا لعدم توفر مقياس سابق يربط بين المتغيرين فقد تم العمل على صياغة فقرات الإستمارة بشكل

يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها،وبما يتناسب مع محاور الجانب .

تم توزيع الإستمارات على 60 عامل ، وبلغ عدد الإستمارات المستردة 49 منها 43 استمارة صالحة للتحليل

ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية و 6 استمارات تم رفضهم.

ولهذا فقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 05 فقرات (الجنس ، العمر ، الحالة

الإجتماعية ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالإدارة الإستراتيجية ويتضمن (13) عبارة ، أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء مترجمة في (20) عبارة موزعة على أبعاد المتغير ، بحيث تتعلق الفقرات من (14-18) بالبعد المالي ، في حين تتعلق الفقرات (19-23) ببعد الزبون ، أما الفقرات (24-28) تترجم بعد العمليات الداخلية ، وفي الأخير تترجم الفقرات (29-33) بعد التعلم والنمو.

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (13): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS.V19) و الذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف إجابات مجتمع الدراسة
- الوسط الحسابي: هو أحد مقاييس النزعة المركزية ، استخدم للحصول على متوسط لإجابات الباحثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.
- معامل أفاكرونباخ: لمعرفة ثبات وصدق عبارات الاستبانة.

- معامل الارتباط : لقياس نوع ودرجه العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

نحاول فيمايلي التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة ، من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة وابعادها الرئيسية.

المطلب الأول: محور البيانات العامة للمبحوثين

يبين الجدول الموالي عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وفقا لمتغيرات : الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	79.1%
	أنثى	9	20.9%
	المجموع	43	100%
العمر	أقل من 30 سنة	22	51.2%
	من 31 إلى 40 سنة	18	41.9%
	أكثر من 41 سنة	3	7.0%
	المجموع	43	100%
	ثانوي	15	34.9%

المؤهل العلمي	ليسانس	15	34.9%
	دراسات عليا	12	27.9%
	مؤهلات أخرى	1	2.3%
	المجموع	43	100%
مجال الوظيفة الحالية	الإدارة العليا	9	20.9%
	الإدارة الوسطى	15	34.9%
	الإدارة التشغيلية	19	44.2%
	المجموع	43	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	69.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	25.6%
	من 11 إلى 20 سنة	1	2.3%
	أكثر من 20 سنة	1	2.3%
	المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19

نلاحظ من الجدول رقم (14) مايلي:

1. أن نسبة (79.1%) من المبحوثين كانوا من ذكور و أن نسبة (20.9%) نسبة من مجموع أفراد العينة إناث.

يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القيادات

الإدارية العليا والوسطى و التشغيلية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من الذكور، وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلى

ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية والاجتماعية أو قد تكون أسباب أخرى.

2. بالنسبة لمتغير العمر: فنجد فئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (51.2%) في حين نسبة

المبحوثين ضمن الفئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) بلغت (41.9%) أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمر (أكثر من 40 سنة) فقد بلغت (7%).

يستنتج من خلال ما تقدم أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا يشير إلى أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعين الشباب وهذا مؤشر إيجابي.

3. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (34.9%) منهم حاصلون على شهادة ثانوي

مساوية لنسبة حملة شهادة ليسانس (34.9%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا المتخصصة (27.9%)، أما بالنسبة لحاملين شهادة مؤهلات أخرى فقد كانت نسبتهم (2.3%).

يستنتج من الجدول أعلاه أن هنالك تقارب بين المبحوثين الذين يحملون درجة ثانوي و شهادة ليسانس في حين أن عدد الحاصلين على شهادة دراسات عليا هم إنشي عشر ، كذلك المؤهلات الأخرى شخص واحد، مما يعني أن سياسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، قد تتجه إلى تعيين أصحاب الثانوية و شهادة ليسانس في الوظائف القيادية.

4. أما بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد وجد أن غالبية المبحوثين كانوا من الإدارة التشغيلية حيث

بلغت نسبتهم (44.2%) ، في حين كانت نسبة المبحوثين في الإدارة الوسطى (34.9%) أما نسبة المبحوثين في الإدارة العليا فقد كانت (20.9%).

يلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين الذين استجابوا يشغلون وظائف الإدارة التشغيلية، بينما أن استجابة المدراء العاملون ونوابهم كانت أقل من المتوسط.

5. وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (69.8%) تقع خبرتهم في المجال من (أقل من 5

سنوات)، في حين نسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنة) كانت (25.6%)، في حين نجد أن

(2.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 20 سنوات) مساوية لنسبة الأفراد الذين كانت خبرتهم (أكثر

من 20 سنة) ب(2.3%) من مجموع أفراد العينة .

يلاحظ تساوي نسبة الذين تتراوح خبراتهم من 11 إلى 20 سنة مع نسبة الذين تتراوح خبراتهم أكثر من 20 سنة

ومجموع النسبتين تبلغ حوالي 2.3% من المبحوثين وهذا قد يشير إلى حداثة هذه المؤسسة لذا كانت الغالبية العظمى

من المبحوثين (69.8%) تقع خبراتهم في المدى ما بين أقل من 5 سنوات، ويمكن القول أن توزيع المبحوثين حسب

خبراتهم في مؤسسة قديلة يتسم بالتوازن إذ لا يعقل أن يكون كل المبحوثين متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين فيه

إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا القطاع.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها

(43) فرد من استجابات أفراد عينة البحث، والجدول الموالي يوضح معاملات الثبات أداة البحث

الجدول رقم (15): معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" أداة البحث

معايير الاستمارة	العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الإدارة الاستراتيجية	(1-13)	0.882
البعد المالي	(14-18)	0.778
بعد العميل	(19-23)	0.683
بعد العمليات الداخلية	(24-28)	0.735

0.798	(33-29)	بعد التعلم والنمو
0.928	(33-1)	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.6 و 0.8 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم

استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات

أفراد عينة البحث عن عبارات الإستمارة المتعلقة بالحوارين الإدارة الإستراتيجية والآداء، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول(16): مقياس تحديد مستوى الأهمية

المستوى	الفئة
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

الفرع الأول: تحليل عبارات محور الإدارة الاستراتيجية.

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل بيانات محور الإدارة الاستراتيجية ، واستعراض أبرز نتائج الاستمارة والتي تم

التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة.

الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم	3.65	1.325	11	موافق
02	لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم	3.77	1.192	09	موافق
03	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.53	1.386	12	موفق
04	تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي	3.95	1.344	08	موافق
05	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة	3.37	0.655	13	محايد
06	لدى مؤسستكم رؤية و رسالة إستراتيجية محددة	4.07	1.121	05	موافق
07	لدى مؤسستكم أهداف محددة	4.30	0.832	01	موافق بشدة
08	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة	4.21	0.940	03	موافق بشدة
09	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد نقاط	4.00	1.195	07	موافق

الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة.				
موافق	06	1.154	4.05	10 الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية
موافق	04	0.852	4.19	11 تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية
موافق	10	1.351	3.72	12 الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية
موافق بشدة	02	1.115	4.26	13 تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها ومعالجتها
موافق	/	14.462	52.07	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19

من خلال الجدول رقم (17) يتبين :

- أن عبارة " لدى المؤسسة أهداف محددة" جاءت في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.30 وبدرجة موافق

بشدة ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5) وبانحراف معياري 0.832.

- جاءت عبارة " تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها ومعالجتها " في الترتيب الثاني و

كان وسطها الحسابي 4.26 وبدرجة موافق بشدة ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20- 5) وبانحراف

معياري 1.115.

- جاءت عبارة " تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء

المؤسسة" في

الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 4.21 وبدرجة موافق بشدة، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5)، وبانحراف معياري 0.940.

- جاءت عبارة " تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية " في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 4.19 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19)، وبانحراف معياري 0.852.

- جاءت عبارة " تتوفر لدى مؤسستكم رؤية و رسالة استراتيجية محددة " في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 4.07 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19) ، وبانحراف معياري 1.121.

- جاءت عبارة " الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية " في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 4.05 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19)، وبانحراف معياري 1.154.

- جاءت عبارة " تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد نقاط الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة. " في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19) ، وبانحراف معياري 1.195.

- جاءت عبارة " تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي " في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.95 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19) ، وبانحراف معياري 1.344.

- جاءت عبارة " لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم " في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.77 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19) ، وبانحراف معياري 1.192.

- جاءت عبارة " الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية" في الترتيب العاشر وكان وسطها الحسابي 3.72 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19) وبانحراف معياري 1.351.
- جاءت عبارة " لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم " في الترتيب الحادي عشر وكان وسطها الحسابي 3.65 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19)، وبانحراف معياري 1.325.
- جاءت عبارة " لدى المؤسسة خطة استراتيجية محددة ومكتوبة" في الثاني عشر وكان وسطها الحسابي 3.53 وبدرجة محايد، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40 - 4.19)، وبانحراف معياري 1.386.
- جاءت عبارة " لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي " في الثالث عشر وكان وسطها الحسابي 3.37 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60 - 3.39)، وبانحراف معياري 0.655.
- من خلال الجدول نلاحظ أن العبارات (7، 8، 13) لاقت موافقة بشدة ، أما العبارات الباقية فكانت مختلفة عنها ، وهذا راجع على أن المؤسسة تقوم بتحديد الإستراتيجية والأهداف مسبقا ، كما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وفقا لإمكاناتها ، وما نلاحظه من خلال الجدول أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على تحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف ، وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وهذا راجع لوعي المؤسسة بكبر حجم المنافسة لذلك تضع في أولوياتها الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.

الفرع الثاني : تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور البعد المالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا : البعد المالي					
01	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	4.58	0.545	01	موافق بشدة
02	تقوم مؤسستكم بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.	4.51	0.768	02	موافق بشدة
03	تهتم مؤسستكم بتحقيق الاهداف المالية جنبا الى جنب مع الاهداف الاقتصادية	4.40	0.591	03	موافق بشدة
04	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير اداء المؤسسة	4.16	1.252	05	موافق
05	تحرص المؤسسة على الإقتصاد و الإستغلال الأمثل للموارد المالية	4.19	1.277	04	موافق
	الإجمالي	21.84	4.633	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

يبين لنا الجدول رقم (18) بأن معيار نمو الأرباح جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغت المتوسط الحسابي له (4.58) بالانحراف المعياري (0.545) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس البعد المالي للآداء أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.16-4.51) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.545-1.277) وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة قديلة على دراية بالموارد المالية للمؤسسة.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

بعد الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثانياً: بعد الزبون					
01	تعمل مؤسساتكم على ارضاء زبائننا من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.	4.16	1.111	03	موافق
02	تقوم مؤسساتكم بتحسين اداؤها من خلال ارضاء زبائننا (رغبات، حاجات،....).	4.35	0.842	02	موافق بشدة
03	تولي مؤسساتكم أهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة.	3.63	1.215	05	موافق
04	إرضاء الزبائن و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة	4.16	0.898	04	موافق

موافق بشدة	01	0.631	4.53	لدى مؤسستكم صورة و سمعة مقبولة عند الزبون	05
موافق	/	4.697	20.83		الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (19) نسجل أن بعد الزبون لم يأتي بالترتيب من حيث الأهمية النسبية حيث بلغت المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (3.63 - 4.53) والانحرافات المعيارية لها بين (0.631-1.215)، ووفقا لمقياس الدراسة تشير هذه النسبة أنها تلقى قبولا مرتفعا وهذا راجع لارتفاع المتوسطات الحسابية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تحسين آدائها وفق هذا المحور.

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثالثا : بعد العمليات الداخلية					
01	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات زبائنها.	4.40	0.760	01	موافق بشدة
02	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.	4.26	0.875	03	موافق بشدة
03	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات	4.26	0.790	04	موافق بشدة

04	تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتجاتها	4.09	1.171	05	موافق
05	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	4.33	0.993	02	موافق بشدة
الإجمالي		21.34	4.589	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (20) نسجل أن بعد العمليات الداخلية لم يأتي بالترتيب من حيث الأهمية

النسبية حيث بلغ المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (4.09-4.40) والانحرافات المعيارية لها ما بين (0.760-1.171)

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير منتجاتها وتلبية طلبات الزبائن بسرعة كما تولى إهتماما لعمليات البحث والتطوير من أجل جودة عملياتها.

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
رابعا : بعد التعلم والنمو					
01	تعمل المؤسسة على تأهيل عمالها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أداؤهم.	3.42	1.349	04	موافق
02	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات عمالها.	3.26	1.399	05	محايد
03	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات	3.98	1.263	01	موافق

04	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي	3.95	1.174	02	موافق
05	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم	3.72	1.260	03	موافق
					الإجمالي
		18.33	6.445	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (21) نسجل أن بعد التعلم والنمو لم يأتي بالترتيب من حيث الأهمية النسبية حيث بلغت المتوسط الحسابي للإجابات ما بين (3.26-3.98) والانحرافات المعيارية لها بـ (1.174-1.399) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين تكنولوجيا المعلومات لتحفيز عمالها وتشجيعهم للعمل وزيادة الرضا والولاء وفق هذا المحور.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات متغير الإدارة الإستراتيجية وعبارات أبعاد كل من متغير الأداء سنعمل على اختبار فرضية الدراسة.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة الإقتصادية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه

الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux
الآداء	0.829	0.687

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية المتغير التابع: الآداء

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول (22) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية حسب معامل بيرسون للإدارة الاستراتيجية

مع الآداء ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.829)

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.887	1	8.887	89.941	0.000
الخطأ	4.051	41	0.099		
المجموع الكلي	12.939	42	/		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19

بينت نتائج الجدول (23) أن قيمة F المحسوبة (89.941) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، ويتضح من هذا الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الاستراتيجية في هذا النموذج

يفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الآداء ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين آداء المؤسسة الإقتصادية

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية

أ. الفرضية الفرعية الأولى

H_1 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	النموذج
0.785	0.616	البعد المالي

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية المتغير التابع: البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول (24) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية حسب معامل بيرسون للإدارة الاستراتيجية

مع البعد المالي ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.785$)

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	1.327	0.380	0.785	3.485	0.001
الإستراتيجية	0.759	0.094		8.111	0.00

المتغير التابع: البعد المالي

من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss v 19

بينت نتائج الجدول (25) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإستراتيجية لها مساهمة اجابية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دورها في تحسين البعد المالي حيث أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05، ويتضح من نفس الجدول أن بعد الإدارة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (61.6%) من التباين في البعد المالي للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين البعد المالي للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

H_2 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد الزبون للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (26): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux
بعد الزبون	0.414	0.644

المتغير التابع: بعد الزبون

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول (26) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية حسب معامل بيرسون للإدارة الاستراتيجية مع البعد المالي ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.414$)

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	1.914	0.425	0.644	4.502	0.000
الإستراتيجية	0.563	0.104		5.387	0.00

المتغير التابع: بعد الزبون

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

بينت نتائج الجدول (27) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإستراتيجية لها مساهمة اجابية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دورها في تحسين بعد الزبون حيث أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 ويتضح من نفس الجدول أن بعد الإدارة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (64.4%) من التباين في بعد الزبون للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد الزبون للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ت. الفرضية الفرعية الثالثة

H_3 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (28): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	النموذج
0.381	0.145	البعد العمليات الداخلية

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية المتغير التابع: بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول (28) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية حسب معامل بيرسون للإدارة الاستراتيجية مع البعد المالي ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.381$)

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	2.912	0.522	0.381	5.581	0.000
الإستراتيجية	0.338	0.128		2.635	0.012

المتغير التابع: بعد العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على برنامج spss v 19

بينت نتائج الجدول (29) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإستراتيجية لها مساهمة اجابية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دورها في تحسين بعد العمليات التشغيلية حيث أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 ويتضح

من نفس الجدول أن بعد الإدارة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (14.5%) من التباين في بعد العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد العمليات الداخلية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ث. الفرضية الفرعية الرابعة

H_4 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (30): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	النموذج
0.653	0.427	البعد التعلم والنمو

المتغير التابع: بعد التعلم والنمو

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول (30) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل بيرسون للإدارة الاستراتيجية مع بعد التعلم والنمو ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.653$)

الجدول (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	0.222	0.633	0.653	0.351	0.008
الإستراتيجية	0.860	0.156		5.528	0.000

المتغير التابع: بعد التعلم والنمو

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v 19

بينت نتائج الجدول (31) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإدارة الإستراتيجية لها مساهمة اجابية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دورها في تحسين بعد التعلم والنمو حيث أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05 ويتضح من نفس الجدول أن بعد الإدارة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (42.7%) من التباين في بعد التعلم والنمو للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية و بالتحديد في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وحدة بسكرة حيث تم عرضها وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبانة، و أنه بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها تبين لنا وجود علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وقفنا فيه ، على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة

بالموضوع ، الذي يشمل على دراسة نظرية و تطبيقية ، واعتمادا على الفصلين الأول والثاني ، إتضح دور الإدارة

الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مما يسمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر كما

يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم منتوجات ذات

جودة عالية وبتكاليف منخفضة ، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين

آدائها بإستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية (بولاية بسكرة) مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وقد إتضح من خلالها

تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ، وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي

الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة ، والتي على أساسها يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة

ومفيدة .

أولا : النتائج

1. بإعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل

البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية.

2. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الاقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة

بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال

الإستراتيجية للمؤسسة.

3. للادارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف .
4. تلعب الادارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
5. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الإقتصادية.
6. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له اثر إيجابا على تحسين أداء مؤسسة قديلة وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.
7. تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.
8. تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
9. توصلت الدراسة الى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة قديلة ، وتبين أن الأداء العام لمؤسسة قديلة يتسم بالكفاءة والفعالية.

10. المرحلة التي تمر بها مؤسسة قديلة من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط
11. توفر الموارد المالية اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجيات في مؤسسة قديلة.
12. إن نظام الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة فعال وهذا ما أدى إلى تحديد الإنحرافات بقل وقوعها.
13. أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات البحث.
14. هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة الإستراتيجية مع بعد من أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في البعد المالي ، بعد الزبون ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ثانيا : التوصيات

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

1. لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الإقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات .
2. على المؤسسة الإقتصادية أن تقوم بإجراء التغيرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الاستراتيجي و أن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة .
3. ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل.

4. على مؤسسة قديلة أن تضع استراتيجية وأهداف جيدة و تعمل على الزيادة في الخبرات والمهارات المعرفية

التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

5. تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في

تصحيح الإنحرافات أثناء وبعد التنفيذ.

آفاق البحث:

و في الأخير فإن هذا البحث يحتاج الى مزيد من الإثراء من خلال ربط دور الادارة الاستراتيجية في

تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية و غيرها وفي ختام هذه الدراسة لا بد من

الإشارة الى نواحي القصور في هذه الرسالة إذ ان الكمال لله وحده ولا يخلو أي عمل إنساني من نقص أو قصور وهذه

طبيعة الجهد البشري ، ولقد واجهت الباحثة العديد من المعوقات والصعوبات التي أثرت على هذه الدراسة والتي تمثلت

معظم هذه المعوقات في أن الباحثة لم تجد التعاون الكافي والمطلوب من قبل المؤسسة وهذا أثر بدوره على المعلومات

المطلوبة لهذه للدراسة ، وبالتالي لم يتم التمكن من الحصول على بعض المعلومات والبيانات المهمة من وثائق هذه

المؤسسة بسبب اعتذار هذه المؤسسة بحجة سرية المعلومات والمنافسة لذا تم الاعتماد بصورة أساسية على أداة الاستبيان

رغم عيوبها في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

قائمة المراجع

أولا : قائمة الكتب باللغة العربية

1. أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 2004
2. احمد القطامين، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، الطبعة الاولى
3. أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة
4. أحمد ماهر ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009، الطبعة الرابعة
5. أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت ، 1969
6. أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي ، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات والأداء
7. العربية للتنمية الادارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، مصر ، 2009
8. التسويقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، الطبعة الأولى
9. امجد غانم ، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الادارية ، 2006
10. أمين السيد أحمد لطفی ، المراجعة الادارية و تقييم الأداء ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2011، الطبعة الأولى
11. ابراهيم عبد الحليم عباده ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النفائس ، 2007، الطبعة الأولى
12. اياد عبد الفتاح النسور ، استراتيجيات السوق : مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الاولى
13. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006

14. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار جهيينة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، الطبعة الاولى

15. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) ،الدار الإسكندرية 2002

16. جمال داود ابو دولة وآخرون ، الأداء الاستراتيجي (بحوث محكمو منتقاه)، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة

2010

17. جواد كاظم لفته ، الادارة الاستراتيجية : منظومة التعليم العالي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013،

الطبعة الاولى

18. حسن محمد احمد محمد مختار ، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات، القاهرة، 2008

19. سعد غالب ياسين ، كتاب الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998، الطبعة الاولى

20. طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار ابن حازم للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2001،

21. طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية

إدارة الأعمال ، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014،

22. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ، حقوق النشر والتوزيع الالكتروني، جامعة القاهرة ،

2003، ص 105 ولمزيد من المعطيات الموقع التالي :-<http://grh->

mascara.yolasite.com/resources

23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب

، المنصورة ، 2004، الطبعة الاولى

24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن . المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي . المكتبة

العصرية للنشر والتوزيع . مصر ، 2009 . الطبعة الأولى

25. عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال (نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005،

26. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 .
27. عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الاداره الاستراتيجية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006
28. عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد درادات ، التدريب الإداري الموجه للأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2012 ، الطبعة الثانية
29. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، الطبعة الأولى
30. ماجد انور عشقي ، التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية ، كلية التدريب ، قسم البرامج الخاصة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
31. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005
32. محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء : الاطر المنهجية والتطبيقات العملية مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2009
33. محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار الايداع بدار الكتب، مصر، 2007
34. محمد عبد الوهاب ع شماوى ، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) ، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2010
35. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الاولى
36. محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
37. مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر، عمان،، الطبعة الثانية، 2005

38. مصطفى محمود ابو بكر ، فهد بن عبدالله النعيم ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات

المعاصرة،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008

39. منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء ، 2011، الطبعة الثانية

40. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2005

41. ناصر داداي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001

42. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة

الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،2009 ، ص 69

43. يوحنا عبد ال آدم ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000، الطبعة الأولى

44.

ثانيا : قائمة الرسائل والأطروحات

45. آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة ،

رسالة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2010

46. أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،

عمان ،2011

47. الجبارية كحيلي ، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي،رسالة ماجستير ، علوم التسيير،تخصص

تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة ، 2015

48. السعيد قاسمي ،التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2012

49. العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2013
50. اياد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، شهادة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس) ، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2011
51. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق اساليب محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة الماجستير ، تخصص استراتيجية، علوم تجارية ، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2006
52. بزقاري حياة ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، محاسبة، علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2011
53. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007
54. بن خليفة حمزة ، دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013
55. بن قارة أمينة ، اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، ادارة أعمال ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2009
56. بن قيط الجودي ، استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2012
57. بن واضح الهاشمي ، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006
58. بنو ناس صباح ، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2008

59. بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014
60. بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثرها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة ، شهادة الماجستير، علوم التسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006
61. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011
62. بوقصبة شريف، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة ، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة 2016
63. جعيجع نبيلة ، استراتيجية التنويع و آثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007، ص 24
64. حنان بنت عبد الرحمن السليماني، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية، بمكة المكرمة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433
65. حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادرة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005
66. خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 136
67. خليل شرقي ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ، علوم التسيير ، 2016

68. حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة الماجستير ، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة
69. خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم ، رسالة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وقياده تربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، 2013
70. رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة الماجستير ، علوم التسيير ، تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة ، 2015
71. سعدي نجاح، تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة، 2014
72. سناء جبيرات ، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015
73. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006.
74. سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي ، رسالة الماجستير، ادارة الاعمال ، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، 2008
75. سوما علي سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال ، جامعه تشرين كلية الاقتصاد ، سوريا ، 2008
76. سوهام بادي ، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر ، رسالة دكتوراه علوم ، تخصص علم مكتبات ، جامعة قسنطينة2، 2014

77. صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012
78. صونية كيلاني ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، رسالة الماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007
79. عادل بوجمان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014
80. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة الماجستير في العلوم الإداري ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013
81. عبد الصمد سميرة ، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، 2016
82. عمر تيمجغدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013
83. عمري سامي ، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2007
84. فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، رسالة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي ، علوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2016
85. فنانة فتيحة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماستر ، علوم التسيير ، تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014
86. قوراية بلبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014 ، ص 41

87. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير ، تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف ، 2007
88. كلاش لحسن ، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ، رسالة الماجستير في تسيير المنظمات ، علوم التسيير ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، 2010
89. مازري منيرة ، لوحة القيادة المستقبلية كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة ، مذكرة شهادة ماستير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، بسكرة، 2010
90. مانع صبرينة ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات ، رسالة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تنظيم موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015
91. محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007
92. محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة الماجستير، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2006
93. محمد حنفي محمد نور تيدي ، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين، الخرطوم ، 2010
94. محمد رضا بو سنة ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء ، رسالة دكتوراه ، اقتصاد صناعي ، العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2016
95. محمد سليمان ، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ، شهادة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2007
96. محمد قريشي ، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014

97. مزغيش عبد الحليم ، تحسين اداء المؤسسة في ظل العولمة، رسالة الماجستير ، العلوم التجارية ، التسويق ، جامعة الجزائر ، 2012،

98. مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير، تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012،

99. منير عوادي ، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص الاسواق المالية والبورصات ، علوم اقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2015

100. موسي سهام ، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2014

101. مومن شرف الدين ، دور الادارة بالعمليات في تحسين اداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة الاستراتيجية ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012

102. نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية.، رسالة ماجستير ، علوم تسيير المؤسسات الصناعية. جامعة بسكرة ، 2005

103. نوال شين ، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة الماجستير ، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008،

104. هباج عبد الرحمان ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ، رسالة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012

ثالثا : قائمة المجالات

105. أكرم محسن الياسري ، طفر ناصر حسين ، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الخامس عشر ، العدد الثالث، جامعة كربلاء، 2013،

106. الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة الجزائر ، 2010

107. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة دمشق ، المجلد الثامن والعشرون العدد الأول ،

جامعة دمشق، 2012

108. صبيحة قاسم هاشم ، علي رزاق جواد العابدي أثر الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ،

مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد الاول ، جامعة الكوفة، 2010

109. طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس : مجلة الباحث ،

العدد الخامس ، جامعة بسكرة ، 2005

110. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة ، الجزائر،

2001

111. عبير محمد حسون كرامشة ، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد التاسع

عشر ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، 2010

112. عدنان امينه ، الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير ، جامعة معسكر، مجلة التنزيم والعمل ، العدد 03

113. علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مجلة جامعة تشرين للدراسات

والبحوث العلمية ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الاول ، سوريا ، 2007

رابعا : قائمة المؤتمرات

114. سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الاداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-



قسم : علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الثانية : تسيير استراتيجي للمنظمات

و علوم التسيير

استبيان حول

دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة- بسكرة

السادة والسيدات إيطارات المؤسسة :

في إطار إعداد رسالة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بعنوان : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع ، راجية منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الإعتبار جميع الأسئلة من خلال وضع علامة (x) أمام الفقرة المناسبة ، وفي الخيار الذي تراه مناسباً ، بحيث تؤكد الباحثة إلتزامها بأن جميع البيانات والمعطيات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط.

تحت إشراف الأستاذة :

بن التركي زينب

من إعداد الطالبة :

بن عباس حليلة

السنة الجامعية : 2017/2016

أولاً : بيانات عامة

(يرجى التكرم بوضع علامة (X) حول الإجابة المختارة)

1. الجنس:

1- ذكر 2- أنثى

2. العمر :

1- أقل من 30 سنة

2- من 31 إلى 40 سنة

3- أكثر من 41 سنة

3. المؤهل العلمي :

1- ثانوي 2- شهادة ليسانس

3- دراسات عليا 4- مؤهلات أخرى

4. مجال الوظيفة الحالية :

- إدارة عليا

- إدارة وسطى

- إدارة تشغيلية

5. سنوات الخبرة :

1- أقل من 5 سنوات

2- من 5 إلى 10 سنة

3- من 11 إلى 20 سنة

4- أكثر من 20 سنة

أولاً : أسئلة خاصة بالإدارة الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العـبـارة
					1. لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم
					2. لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم
					3. لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي
					4. تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي .
					5. لدى المؤسسة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.
					6. لدى مؤسستكم رؤية و رسالة استراتيجة محددة
					7. لدى مؤسستكم أهداف محددة
					8. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة
					9. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد نقاط الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة
					10. الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.
					11. تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					12. الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الادارة الاستراتيجية
					13. تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

ثانيا : أسئلة خاصة ببطاقة الأداء المتوازن

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العـبارة
					أولا : البعد المالي
					1. يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.
					2. تقوم مؤسستكم بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.
					3. تهتم مؤسستكم بتحقيق الاهداف المالية جنبا الى جنب مع الاهداف الاقتصادية
					4. يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير اداء المؤسسة
					5. تركز المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الامثل للموارد المالية
					ثانيا : بعد العميل
					6. تعمل مؤسستكم على ارضاء زبائننا من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
					7. تقوم مؤسستكم بتحسين ادائها من خلال ارضاء زبائننا (رغبات، حاجات،)
					8. تولي مؤسستكم أهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة.
					9. إرضاء الزبائن و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة
					10. لدى مؤسستكم صورة و سمعة مقبولة عند الزبون

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العـبارة
					ثالثا : بعد العمليات الداخلية
					11. لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات زبائننا
					12. تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
					13. تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات
					14. تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتجاتها
					15. تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد.
					رابعا: بعد التعلم والنمو
					16. تعمل المؤسسة على تأهيل عمالها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.
					17. تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات عمالها
					18. تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات
					19. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي
					20. توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمال لزيادة رضا العمال و ولائهم