

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأملح إيناسيل

-مركب الملح الوطاية- بسكرة

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

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة (ة) المشرفة (ة)

من إعداد الطلبة (ة):

➤ أ. ربيع مسعود

➤ دردوبة احمد

➤ بوخالفي مفتاح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	▪ أ. مساعد (أ)	▪ مناصرية اسماعيل
بسكرة	مقرا	▪ أستاذ	▪ ربيع مسعود
بسكرة	مناقشا	▪ أ. محاضر (أ)	▪ شين فيروز

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأملح إيناسيل

-مركب الملح الوطاية- بسكرة

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

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة (ة) المشرفة (ة)

من إعداد الطلبة (ة):

➤ أ. ربيع مسعود

➤ دردوبة احمد

➤ بوخالفي مفتاح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	▪ أ. مساعد (أ)	▪ مناصرية اسماعيل
بسكرة	مقرا	▪ أستاذ	▪ ربيع مسعود
بسكرة	مناقشا	▪ أ. محاضر (أ)	▪ شين فيروز

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من استعاذ بالله فأعيذوه، ومن سأل بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه) حديث صحيح، رواه أبو داود، والنسائي بأسانيد الصحيحين

نشكر الله عز وجل أن وفقنا وأعاننا على إهاء هذه المذكرات والخروج بها بهذه الصورة، فبالأس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن (التخصص) هدفاً سامياً وحباً وغاية تستحق السير لأجلها، وإن جئنا بحمل في طياتنا طموح شباب يلحسون أن تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور "**ربيع مسعود**" الذي رافقنا في مسيرتنا لإجازة هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما لا ننسى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ "**مناصبه اسماعيل**" والأستاذة "**شبن فبروز**" على قبولهم مناقشة هذا العمل، كما نشكر الأخ والزميل "**مغني عبد المجيد**" على تعاونه معنا في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتنا في كل كبيرة وصغيرة، الشكر كذلك لعائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي، وأخيراً نتوجه بشكر خاص للأستاذة "**برني لطيفة**" لمساعدتنا في فهم الأمور التقنية المتعلقة في البحث

الشكر موصول إلى كل الأساتذة الذين درسونا في تخصص الإدارة الاستراتيجية

الإسم: **ورويده**

الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان
السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خيرَ سندٍ
(إخواني وأخواتي)

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة
إلى الطفولة التي ملأت عالمي، وأبهجت جوارحي،
إليكم أولادي الأحباء الأعزاء

عبد الرحمن يزن ومازن والغالية سوار

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..
إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحًا، ويحزنهم فشلنا
إلى الأقارب قلبًا دومًا ووفاءً.
أهديكم بحثي المتواضع

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية
أتقدم بإهداء عملي المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما .

إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित ولحقها ما وفيت ، إلى من يشتهي
اللسان نطقها والتي كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح ، وشاء الله أن
يأتي هذا اليوم ، الأم التي ربنتي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى زوجتي وأبنائي : **أدهم عبد الرحيم ، جمال ، آلاء** حفظهم الله .

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أحسن من عرفني بهم القدر: **أحمد دردوبة ، عثمان خليل ، خالد حابة**
إلى كل من لم يدركهم قلمي أقول لهم بعدتم ولم يبعد القلب عن حبكم وأنتم
في الفؤاد حضور .

إلى الذين أرى في أعينهم الصبر والتفائل دائما : **إسحاق سلامة ، محمد
نصري ، مصطفى قلاعي ، عبد الكريم قلاعي** .

إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم .

إلى من فضلهم الله بالعلم ونوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء للمؤسسة حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية - بسكرة ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (49) إطاراً، و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V25) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية - بسكرة ، وأن أبعاد الإدارة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (75,8%) من التباين في تحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية - بسكرة. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة قيّمة تتبنى من خلالها أكثر الإدارة الاستراتيجية من خلال بناء استراتيجيات والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم مفهومة ومكتوبة وصياغة أهداف استراتيجية بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة والمجتمع، لما لها من أثر في تحسين الأداء في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، الأداء، تحسين الأداء . مركب الملح إيناسيل لوطاية

Abstract :

This study aimed to know the impact of strategic management on improving performance in the in the organization, a field study in the salt complex Enasel Al-Outaya - Biskra, and a simple random sample was drawn with a net number of (49) employees.

The statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data, and the study reached results, the most important of which are: There is an impact of the dimensions of strategic management in improving performance in the Enasel Al-Outaya - Biskra, and that the dimensions of strategic management explain an amount of (75.8%) of Variation in performance improvement in the salt compound Inasil El Outaya - Biskra.

The study recommends the need to work on creating an organizational and value culture through which more strategic management is adopted by building strategies and upgrading these strategies to the desired higher levels, by developing employees' skills, providing a clear strategic vision that is understandable and written, and formulating strategic goals in line with the culture of the institution and society. Because of its impact on improving the performance of the organization.

Keywords : Strategic Management, Strategic orientation, Performance, Improving Performance, the Salt complexe Enasel Al-Outaya – Biskra

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الرقم	عنوان الشكل أو الرسم البياني	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	مراحل تطور الادارة الاستراتيجية	04
03	تسلسل (مستويات) الإدارة الإستراتيجية	09
04	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	09
05	تصنيف الاهداف	20
06	الأمودج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية	23
07	الهيكال التنظيمي لمركب الملح إيناسيل الوطاية	58
08	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	61
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	62
10	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	63
11	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم العلمية	64
12	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب مناصب عملهم	65
13	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم الوظيفية	66

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد وحدات الإنتاج والتوزيع للمؤسسة الوطنية للأملح	55
02	معاملات الصدق والثبات	59
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	60
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	61
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي	63
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	64
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	65
09	تحليل عبارات بعد الرسالة	67
10	تحليل عبارات بعد الرؤية	68
11	تحليل عبارات بعد الغايات	69
12	تحليل عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية	70
13	تحليل عبارات بعد القيم	71
14	تحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية	72
15	تحليل عبارات بعد الأهداف والمهام	73
16	تحليل عبارات بعد تقييم الأداء	74
17	تحليل عبارات بعد تحسين الأداء	75
18	تحليل أبعاد الأداء الوظيفي في مركب الملح إيناسيل - الوطاية	76

77	تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	19
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	20
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان الخاص بالدراسة
02	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



مقدمة

مما لا شك فيه أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز نظرا لما تواجهه من تغيرات سريعة وديناميكية في بيئة الأعمال واحتدام شدة المنافسة على الأسواق والموارد ، وذلك النجاح المرجو يفرض على المسيرين البحث باستمرار على أساليب متطورة وحديثة في التسيير تتيح لهم تحسين أداء مؤسساتهم وتمكنهم من قراءة توقعات المستقبل تختلف عن تلك الأساليب التقليدية التي أمست عاجزة عن مواكبة تلك التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال ، وبالتالي استغلال الفرص المتاحة للمؤسسة ومواجهة التهديدات التي تواجهها وهو ما قد تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير ممثلة في الإدارة الاستراتيجية ، حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية يسهم بجزء كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و المحافظة على ثقافة المؤسسة ، وذلك بوضع خطط استراتيجية تساهم في تحسين الأداء وخلق حالة من التنسيق من خلال ربط مختلف الوحدات وعملياتهم بقيادة جماعية فعالة من أجل رفع أداء المؤسسة ، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية أهمها المواكبة والاستقرار والتطور لذلك يجب ان تدار المؤسسة الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك في سياق مقصود يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المتسم بكثير من المشاكل وينقلها الى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

اشكالية الدراسة

كما أشرنا الى أن بيئة المؤسسة تتميز في الوقت الراهن بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير وأصبحت غالبا ما تتأثر بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديموغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، وهذا ما فرض على المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال إتباع أنماط تسييرية تماشى و تسمح بتصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة، وتحديد التوجهات الإستراتيجية التي تضمن تحسين الأداء لهاته المؤسسات في بيئتها الحديثة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

- هل يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل يوجد أثر للرسالة في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟
- هل يوجد أثر للرؤية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟
- هل يوجد أثر للغايات في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟
- هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟

- هل يوجد أثر للقيم في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ؟

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد حنفي محمد نورتيدي، (2010) : " اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، رسالة دكتوراه، 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 إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاثة أقسام: المستوى 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، وبعدها نسبي قليل، لكنها أكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية، وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات.

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

- دراسة علي موات سعد ومحمد جاسم ناصر (2019) : انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 112، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 85-107 .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة ، و تم طرح الفرضية الرئيسية "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي(الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم التنظيمية) بأبعاده الفرعية مع الأداء المنظمي (الفاعلية والكفاءة والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيران التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي وتشير النتائج إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المنظمي، وقد أوصيا بأن

تكون رسالة المنظمة ذات مرونة تنسجم مع المتغيرات الطارئة للبيئة المحيطة لتستجيب سريعاً بما يحقق الأداء المنظمي المرغوب.

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

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

- وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وبناء على ذلك اوصت الدراسة بضرورة تهيئة العاملين لقبول التغييرات استراتيجية من خلال تنمية ثقافة تنظيمية داخل الشركة محل الدراسة تركز على استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون

- دراسة نوال شين(2017): تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دارسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتم استخدام ادوات ومعادلات إحصائية مختلفة ، وتم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء (العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات كانت أهمها : أن تعمل نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا أنها لا تملك رؤية وقيم تنظيمية مكتوبة وواضحة، تصعب من مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة عبد الفتاح محمد الفرجاني، بهاء الدين عبد ربه خلف الله (2021): أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ، المجلد 02، العدد 05، فلسطين

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: "ما أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية؟".

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات هذا، واستخدم البرنامج الإحصائي (spss) نسخة 28 في حساب مختلف النتائج الاحصائية، وتم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنموذج التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي " وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتتمتع الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي في الشركة وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي لخلق مناخ مناسب للتوجه الاستراتيجي والاستفادة من التوجه الاستراتيجي في العمليات الرئيسية في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة ورضا المشتركين.

➤ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

حاول الباحثان من خلال هاته الدراسة الى الاستفادة من الدراسات السابقة في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة الثرية والنوعية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبعد طرح أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع يمكن عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

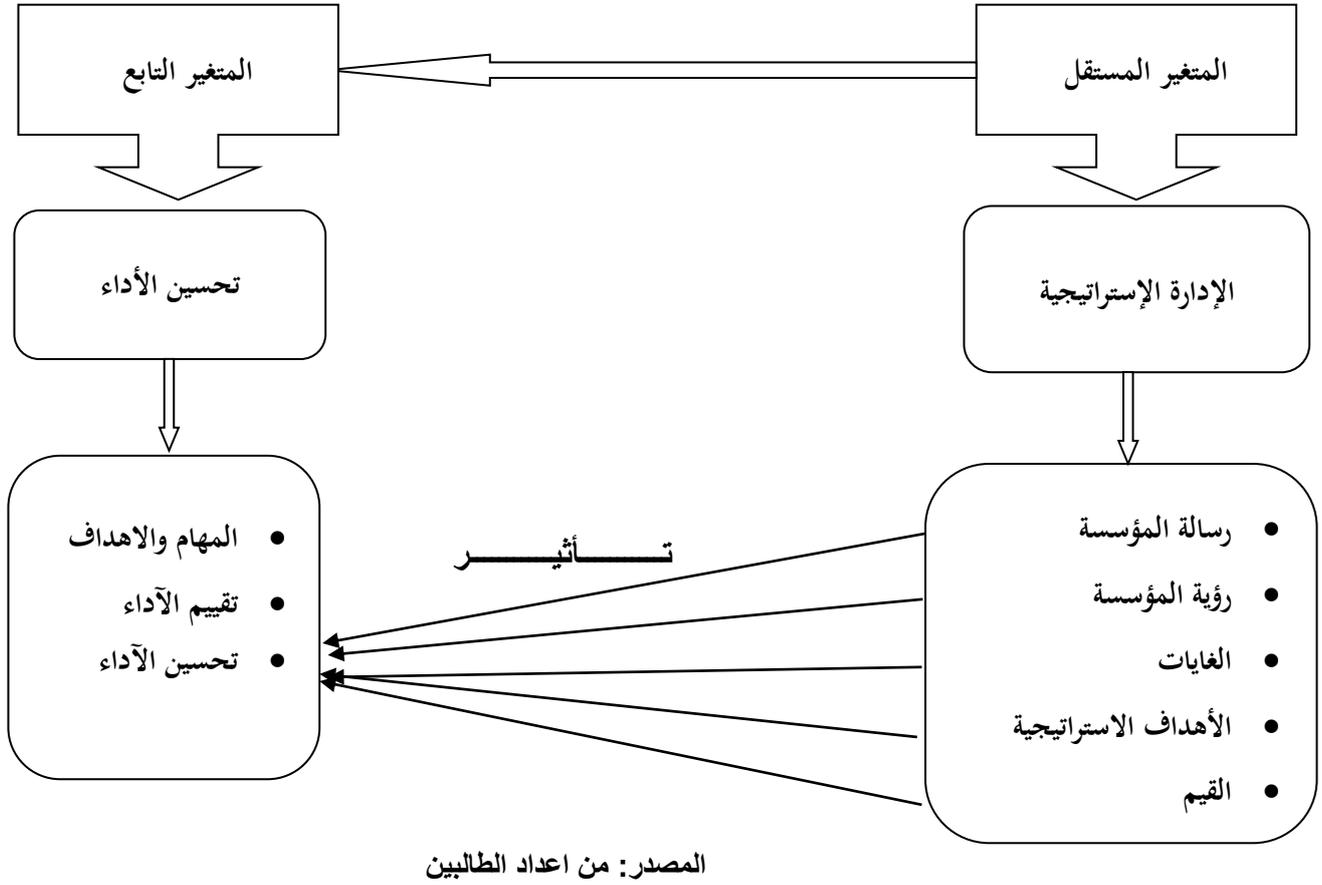
- ركزت الدراسة على معرفة أثر الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء في المؤسسة محل البحث.
- ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن ذلك في الدراسات السابقة حيث تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية مختصة في صناعة الاملاح بشتى انواعها
- محاولة التعرف على واقع التطبيق العملي للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل البحث.

نموذج وفرضيات الدراسة :

1- النموذج النظري للبحث: من خلال ما تقدم وتوافقا مع تساؤلات الدراسة ولتوضيح كيفية ارتباط متغيرات البحث

حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة كما هو موضح أدناه

الشكل 01 : النموذج النظري للبحث



2- فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الرسالة،

الرؤية، الغايات، الأهداف الاستراتيجية، القيم) في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للرسالة في تحسين الأداء لمؤسسة

مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للرؤية في تحسين الأداء لمؤسسة

مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للغايات في تحسين الأداء لمؤسسة

مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية في تحسين

الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للقيم في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة .

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

1- التموضع الاستمولوجي:

جاء هذا البحث ضمن النموذج الوضعي (الواقعي والوصفي) أو ما يطلق عليه ابستمولوجيا الملاحظة وذلك من خلال محاولة فهم وشرح ودراسة الدور والأثر الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث حاولنا بكل موضوعية وحيادية أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام استبانة محكمة كأداة للدراسة وجمع المعلومات للإحاطة ومعرفة الدور والأثر بين المتغيرين في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ، وذلك من أجل اختيار الفرضيات الموضوعية والقابلة للتأكيد أو الرفض ، كما لا يخلو البحث من بعض الاستقراء في تبرير وتفسير نتائج البحث الكمي.

2- منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، وللتأكد 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 (دراسة ميدانية) فيما يخص الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي تم من خلال اختيار مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة.

تصميم البحث :

سيتم تناول أثر الادارة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (الرؤية ، الرسالة، الغايات ، الاهداف الاستراتيجية، القيم) في تحسين الأداء للمؤسسة حيث سنتطرق الى هدف الدراسة ومجتمع الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية وأداة الدراسة المتبعة من خلال :

1- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة وجود أثر للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ، و معرفة مستوى الادارة الاستراتيجية و الأداء في المؤسسة الوطنية للأملاح فرع الوطاية بسكرة.

2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ، وبلغ عدد العاملين في المؤسسة محل الدراسة (282) موظفًا.

3- حدود الدراسة:

• الإطار الزمني: الفترة الممتدة من جانفي 2022 الى ماي 2022

• الإطار المكاني: مركب الملح إيناسيل - الوطاية - بسكرة

4- أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي الادارة الاستراتيجية وتحسين الأداء بعناصرهما وأبعادهما المختلفة، وفيما يأتي توضيح لأقسام أداة الدراسة:

القسم الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (الجنس، العمر، والمؤهل التعليمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي ، وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، الرسالة، والغايات و الأهداف الاستراتيجية ، القيم) كما اقترحها كل من (الزريقات، 2012)، (الضلاعين، 2017)، (حسين و سلمان ، 2020)، ممثلة بأسئلة الاستبيان المرقمة من (01 الى 25)

القسم الثالث : و يتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد المتغير التابع تحسين الأداء ممثلة بأسئلة الاستبيان المرقمة من (26 الى 42)

أهمية الدراسة:

لطالما كانت المؤسسات حريصة على تحسين وتطوير أدائها بغية الوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية، وبناء على هذا فإن أهمية الدراسة تتركز على الأثر الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

خطة الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول ، حيث تناولنا في الفصل الأول الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الاول تناولنا فيه ماهية الادارة الإستراتيجية وفي المبحث الثاني التوجه الاستراتيجي وفي المبحث الثالث أتمودج وتحديات الادارة الإستراتيجية وبالنسبة للفصل الثاني فقد تناول الاطار النظري لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول ماهية الأداء ، في المبحث الثاني تقييم الأداء ثم في المبحث الثالث تناولنا ارتباط الإدارة الاستراتيجية بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، وأخيرا الفصل الثالث وهو الدراسة الميدانية التي تمت بالمؤسسة الوطنية للأملاح إيناسيل فرع الوطاية بسكرة فسيتناول ثلاث مباحث، المبحث الأول لمحة وتقديم مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة، والمبحث الثاني عرض نتائج الدراسة ، والمبحث الثالث اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ، ووصولاً إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات.



الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

مما لا شك فيه أن الإدارة الاستراتيجية الناجعة ستكون بمثابة العصا السحرية في تحسين أداء المؤسسة نظرا لأنها تعتبر الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وأن تبنيتها من طرف المؤسسات الاقتصادية يمكنها من مجابهة التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال بفعل ثورة المعلومات اللامنتهية والتي أعطت بدورها الأهمية البالغة لتبني الإدارة الاستراتيجية باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها الخارجية.

ولان معظم المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق فهي مطالبة بانتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية ، فنجاحها يقف على مدى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها .

وانطلاقا من هنا باتت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن هي أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة (03) مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث: أنموذج الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سنترك في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى نشأة وتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية أما المطلب الثاني فتناولنا مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأما المطلب الأخير فقد خصصناه لطبيعة الإدارة الإستراتيجية.

لقد اضحى من الظاهر ان نجاح المؤسسة الاقتصادية يعود لانتهاجها وإتباعها استراتيجية ناجحة نابعة من عمل منظم غير عشوائي وإلا لما كان لها تحقيق الصمود والاستمرار، باعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الامثل لكافة الإمكانيات والموارد المتوفرة، حيث تختلف الأهداف من سياسة إلى أخرى ومن استراتيجية إلى أخرى.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى نشأة مصطلح الإدارة الإستراتيجية ومختلف مراحل تطورها

الفرع الأول: نشأة مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategoies) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك حيث نظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس "Oxford" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك القوات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة. غير أن استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال. (صقور ، 2021، الصفحات 1-2)

أما في القرن العشرين ورغم جذور الإستراتيجية في قدم التاريخ إلا أن الاهتمام الفعلي بها خارج الإطار العسكري لم يظهر إلا خلال الأربعين سنة التي مضت، فقد أخذ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد من خمسينات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده الإدارة الإستراتيجية.

وظهر في الممارسة أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وتشكيل ذلك الاستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع. (عبوي، 2006، الصفحات 19-21)

الفرع الثاني: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها).

وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل الى استبدال مصطلح سياسات الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية. (أمين، 2013، الصفحات 2-3)

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.

الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إذا أردنا تلخيص مراحل التطور التاريخي للتوجهات الإستراتيجية في إدارة الأعمال، يمكن عمل ذلك من خلال عرض المراحل الأربع الآتية: (ابو قحف، 1997، صفحة 74)

أولاً: المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط المالي)

يكون اهتمام المنظمة مرتكزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجهها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة، قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.

ثانيا: المرحلة الثانية (مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة)

في هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين المراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام 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 أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

ثالثا: المرحلة الثالثة (مرحلة التخطيط الموجه خارجيا "التخطيط الاستراتيجي")

تتميز هاته المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها وتمثل هاته المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، وأخيرا فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية لمختلف الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسة في هاته المرحلة.

رابعا : المرحلة الرابعة (مرحلة الإدارة الإستراتيجية)

حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط يتم تنفيذه من خلال ثلاثة عناصر أساسية:

أ- عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المدبرون قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية ويكون الجميع (الإدارة العليا، الوسطى، التشغيلية) مشاركين في الإدارة الإستراتيجية.

ب- عملية التخطيط المكلف والعميق والمرن الخلاق: وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراية بيئة المنظمة داخليا وخارجيا.

ت- نظام القيم المساعدة/المساندة: ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرحة/الحساسية) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفريق العمل... الخ.

إذن الإدارة الإستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف لتحقيق الربح فحسب بل تتعداها للمنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الإستراتيجية.

والشكل المبين أسفله يلخص مراحل تطور الادارة الاستراتيجية:

الشكل 2: مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

الموازنات	<ul style="list-style-type: none"> • تركز على الموازنات السنوية • تهتم بالمعلومات الداخلية التي عادة ما تكون غير شاملة وغير دقيقة • المدى الزمني لها سنة واحدة فقط • تعد من قبل الادارات الوسطى
التخطيط طويل المدى	<ul style="list-style-type: none"> • يركز على التخطيط لمدة 3:5 سنوات • يهتم بالمعلومات الداخلية اضافة الى الحصول على معلومات من البيئة الخارجية • بشكل شخصي • المدى الزمني لا يتجاوز 5 سنوات . • يمارس الإعداد من قبل الادارات الوسطى والمباشرة
التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • السيطرة على التخطيط من قبل الادارة العليا (مركزية التخطيط) • المعلومات التي يبنى عليها التخطيط داخلية وخارجية. • يركز على التخطيط فقط ويترك التطبيق للمستويات الادارية الوسطى والمباشرة. • المدى الزمني له طويل
الادارة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • المدى الزمني بعيد • التركيز على التخطيط الاستراتيجي المبني على معلومات من البيئة الداخلية والخارجية زائدا التركيز على التطبيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية • التزام كل المستويات الادارية بالإدارة الاستراتيجية

المصدر: (العريفي ، 2011 ، صفحة 42)

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

سنحاول الإلمام بمفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وأهميتها في مجال الأعمال وأهدافها وطبيعتها

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية :

قبل أن نتطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية سنحاول تسليط الضوء على تعريف الإستراتيجية ، حيث تعددت التعريفات التي تبين معنى الاستراتيجية منها:

الإستراتيجية حسب بوتر Porter هي " عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون " (عواد، صفور، و الصرن، 2016، صفحة 19)

كما عرفها شندلر CHANDLER " أنها تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الغايات " (الركابي، 2004، صفحة 58)

وأشار توماس Thomas إلى الإستراتيجية "على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بما بطريقة فاعلة وكفاءة" (الدوري، 2005، الصفحات 25-26)

كما عرفها ايغور انسوف I.ANSOF تعني الإستراتيجية قيادة تغييرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغييرات حدود النظام مع ما ليس منه -أي النظام - (حويو، 2005، صفحة 40)

هناك عدة تعاريف أخرى لباحثي الإستراتيجية إلا أننا نقتصر على ما تم ذكره سلفاً لإعطاء التعريف الشامل؛ وهو أن الإستراتيجية "عبارة عن الامكانيات والوسائل التي بواسطتها يمكن الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل التي تنشدها المؤسسة، هذه الوسائل تكون على شكل قرارات وأفعال متعلقة بطريقة تخصيص واستغلال الموارد المتاحة، بما يحقق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها إضافة إلى وضع أهداف جزئية تسمح بتحقيق أهداف أكثر شمولية".

بعد التعرف على تعريف الاستراتيجية سنعرج على التعرف على مختلف تعاريف الإدارة الإستراتيجية للخروج بتعريف شامل لها ، حيث تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل القرن الحالي، وفي هذا الصدد أورد الكتاب والباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية "Strategic Management" خلال تلك العقود حيث يعرفها:

"Jauch & Glueck" هي " سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"

(عواد، صفور، و الصرن، 2016، صفحة 20)

كما عرفها "David" بأنها: " علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (كيبلاي، 2007، صفحة 8)

أما (Heager) فيعرفها على أنها: " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى للمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة " (الصميدعي، 2010، صفحة 21)

كما تعرفها نادية العارف (العارف، الإدارة الإستراتيجية، 2005، صفحة 06) بأنها: «فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.» ومن ثم يتضح من تعريفها هذا أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي؛ وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها " (عبد الفتاح المغربي، 1998، صفحة 33)

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل وهو أن "الإدارة الإستراتيجية تعني رسم الإطار المستقبلي للمؤسسة (الرؤية الاستراتيجية) في ظل مواردها وامكانياتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع اهداف وغايات لصياغة الاستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل بيئة معقدة ومتسمة بالتغيير اللامتهي ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيرا تقييمه ومراجعته من أجل التأكد من تحقيق الأهداف".

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة فهي تؤدي إلى رفع أدائها حاضرا ومستقبلا باعتبارها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسة، ويمكن ايجاز اهميتها على النحو التالي: (مزهر، 2017، الصفحات 61-62)

- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، وتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث ان صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الاحداث مستقبلا والتنبؤ بمجرياتها، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الامور.
- توجه الانشطة الإدارية والتنفيذية، وتعمل على تكاملها، وبذلك فإنها تحقق النظر الشمولية للعمل.
- تزيد من رضا ودافعية الافراد، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاهداف والاستراتيجية، وبرامج العمل.
- تشجع على بلورة وتكوين الافكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والابداع ضمن المنظمة.

كما تكمن اهميتها: (جرادات و درة، 2014، صفحة 71)

- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.
- تعزز الوعي والممارس التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.
- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: (عوض، 2001، الصفحات 6-7)

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى)
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث: طبيعة الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، وسوف يتم التطرق الى مستوياتها وخصائصها وأساليبها، ومزاياها.

الفرع الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية

عادة ما "يقسم مؤلفو الادارة الاستراتيجية البدائل الاستراتيجية الى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجية على مستوى المنظمة والاسراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والاسراتيجيات على المستوى الوظيفي على النحو التالي": (سليطين، 2007، صفحة 24)

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تتركز هاته الاستراتيجية في تحديد مجالات الاعمال التي يجب ان تدخل فيها المنظمة لتحقيق فيها أهدافها الاستراتيجية. كما ذكر (العريقي ، 2011) "أنها هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا وإطارها الزمني طويل المدى" (صفحة 29).

ثانياً: الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تستخدم هاته الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بانها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هاته الاستراتيجية معظم الاسراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة الى اسراتيجيات التنافس.

ومن الضروري ان تكون الاسراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاسراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، وهنا ننوه الى ان مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدا في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.

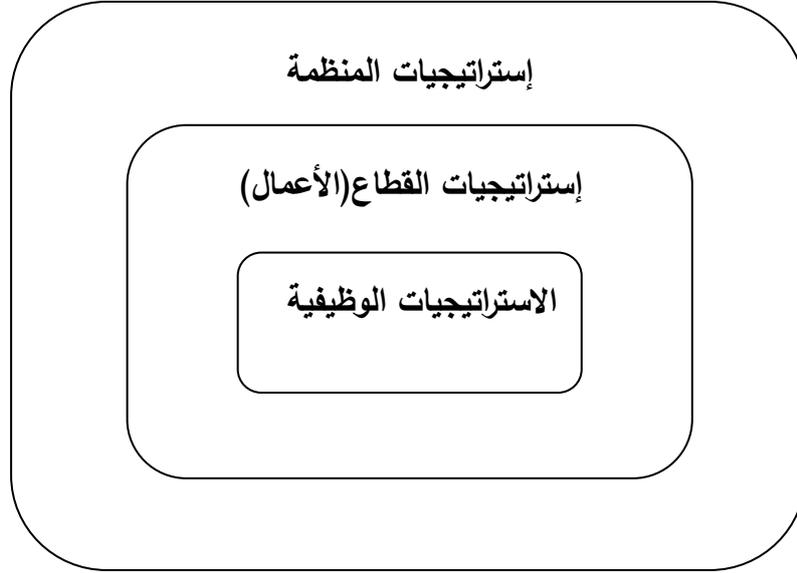
ثالثاً : الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

هي عبارة عن الاستراتيجية التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، إلخ. ومن الضروري أن تكون الاستراتيجية الوظيفية متسقة داخليا (رأسيا وأفقيا) وبمعنى الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاسراتيجيات في وظيفة معينة واسراتيجيات الوظائف الأخرى، أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تساهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق إستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية لتحقيق الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ويختصر (العريقي ، 2011) "على ان استراتيجية كل وظيفة هي الاستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف" (صفحة 30).

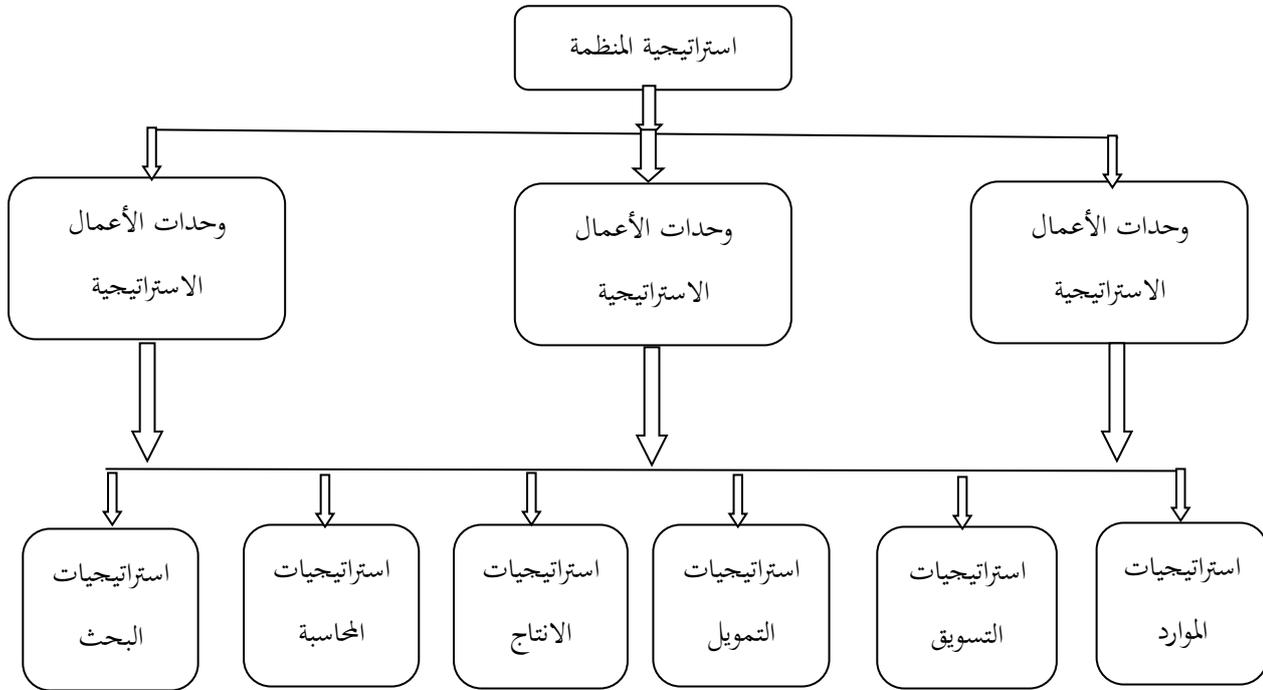
ويبين الشكلين التاليين تسلسل (مستويات) الإدارة الإستراتيجية:

الشكل 3 : تسلسل (مستويات) الإدارة الإستراتيجية



المصدر: (العريقي ، 2011 ، صفحة 30)

الشكل 4 : مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



المصدر : (الدوري، 2005 ، صفحة 37)

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة، لتحقيق الفعالية لممارستها، حيث يبرز (عشقي، 2009) أن "الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة" (صفحة 02).

ويوجزها الكرخي كمايلي : (الديراوي، 2018، الصفحات 53-54)

أولاً: الآثار طويلة الأمد

تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى نظرة طويلة الأمد حيث أنه يحدث تغيرات جوهرية هامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير.

ثانياً: المشاركة الواسعة

تتطلب الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور رائد في تطوير المنظمات إلى عمل جماعي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى العاملين وحتى الجمهور.

ثالثاً : المرونة

تتميز الإدارة الاستراتيجية بالمرونة مع توفر الخطط البديلة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

رابعاً: حشد الطاقات الكامنة والموارد

تسعى الإدارة الاستراتيجية لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية او التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

خامساً: المستقبلية

الإدارة الاستراتيجية هي استقراء المستقبل من خلال قراءة معمقة للماضي والحاضر حيث تعتبر نظرة مستقبلية.

سادساً: ترتيب الخيارات والأولويات

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنو يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.

سابعاً: نظرة بعيدة لواقع المنظمة (البيئة الداخلية) والأبعاد البيئية (البيئة الخارجية)

ثامناً: عملية مستمرة وليست عملية عرضية

وعموماً إن أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية هي تحويل الاهداف والأفكار اللاملموسة الى واقع ملموس رقمي في أغلب الاحيان.

الفرع الثالث: أساليب الإدارة الإستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من: (الركابي، 2004، صفحة 98)

أولاً: مجلس الإدارة

وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسات يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ومجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

أ- البدء والتحديد: حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.

ب- التقويم والتأثير: حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

ت- الإطلاع: من خلال الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

ثانياً: الإدارة العليا

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أساليب مختلفة من الإدارة الإستراتيجية، كما يلي: (القطامين، 1996، صفحة 36)

أ- الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل تاركاً كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوهجها إستراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

ب- الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

ت- الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي:

ان رسم و تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يعد اللبنة الأساسية لنجاحها، ذلك لأنه يشكل المسار الذي تستعين به المؤسسات وتسترشد به في رحلتها إلى مستقبلها المنشود فمن خلال توجهاتها تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الإستراتيجية، مما يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماماً ماهي غاياتها وماهي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، ويعتبر التوجه الاستراتيجي واحد من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، لكونه يركز أولاً على المؤسسة ويجمع بشكل

مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين على استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.

وتكمن الخطوة الأساسية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى.

ويعتبر تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة المهمة الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة حيث يتم البدء بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة vision ، ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المؤسسة Mission، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود المؤسسة ، وفي اطار كل من رؤية ورسالة المؤسسة يتم تحديد قيم المؤسسة Values والمعبرة عن تعامل المؤسسة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية ، وأخيرا تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية Strategic objectives والتي تتفرع منها لاحقا أهداف مختلف المستويات الإدارية".

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي على أنه "مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين" (القراي و ابراهيم، 2014، صفحة 82)

كما يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات المحاور السلبية والمحبطة لها، إذ أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية، وأن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها". (القطامين، 1996، صفحة 67)

يعد التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، كما أنه يعطى المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث أنه يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية (شين، 2017، صفحة 43)

التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، و نبتكر هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها (أبو طه، 2012، صفحة 15)

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص مفهوم التوجه الاستراتيجي "بأنه مدخل محدد للمؤسسات يعطيها إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء من خلال تحديد مجموع توجهات المؤسسة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة في ظل ادراك المؤسسة لمحيطها الداخلي والخارجي نحو تحقيق الأهداف المسطرة"، وعليه يتضح مما سبق أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث يساعد الإدارة في تحديد أهدافها وسبل تحقيقها على أفضل وجه ويمكنها من الاستمرار والبقاء.

ويرى (ادريس و المرسي، 2006) أن التوجه الاستراتيجي يحقق العديد من المزايا ملخصة في الآتي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة
- القدرة على تحقيق التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة

المطلب الثاني: الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

سنحاول من خلال هذا المطلب اعطاء مختلف تعاريف الرؤية الاستراتيجية وابرز مدى أهميتها للمؤسسات واعطاء مختلف العناصر المميزة للرؤية الاستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (السالم، 2005، صفحة 72) كما يعرفها جرادات و درة (2014) بأنها "التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلا ، ويمثل هذا التصور حلما أو طموحا للمنظمة" (صفحة 77)

يجب توصيل الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بما بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة. وتختلف الرسالة عن الرؤية الاستراتيجية: فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، والرؤية الاستراتيجية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم. (عوض، 2001، صفحة 46) من خلال ما سبق يتبين أنه ينبغي على كل مؤسسة أن تستخرج وتشتق من رؤيتها الاستراتيجية رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها.

الفرع الثاني: أهمية الرؤية الاستراتيجية:

إن أهمية وجود رؤية استراتيجية للمنظمة نابع من عدة إعتبارات هي كالاتي (صقور ، 2021، الصفحات 25-26) :

أولاً: ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسيات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الافراد وتوجيهها نحو المسار والإتجاه الصحيح.

ثانياً: الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والإبتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة في وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

ثالثا: تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الامكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول الى تحقيقها.

الفرع الثالث: عناصر الرؤية الاستراتيجية

عموما توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي (صقور ، 2021، الصفحات 26-28) :

أولا: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض. وفي البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند إلى ثلاثة دعائم أساسية هي:

أ- احتياجات العملاء: إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها. لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية في منظور العملاء ولكنها يمكن ان تصبح مجالاً للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. وكذلك بدون ظهور الحاجات والرغبات لا يمكن أن يوجد نشاط أصلا.

ب- مجموعات العملاء: إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها.

ت- التكنولوجيا والأنشطة: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتهما في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها. إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث السابقة الذكر يمثل نوعا من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات وعليه فإن تعريف النشاط لدي بعض المنظمات يعتبر أفضل من الأخرى، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد وتطبيق الإستراتيجية والنتائج المتوخاة من ورائها.

ثانيا: تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل

استراتيجياتها. إن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات المستقبل.

ثالثا : تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الإستراتيجية وتحقيق الفهم والاقتران بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وإن توافر رؤية محفزة من شأنه ان يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

وفي الحقيقة فإنه ما لم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة منظماتهم ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعوبة بما كان الحصول على تأييد العاملين وتعاونهم والتزامهم لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية، وعليه فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداداته للتحرك في الاتجاه الجديد.

المطلب الثالث: رسالة المنظمة Organization Mission

ان وجود اي منظمة يرتبط ارتباطا قويا بوجود رسالة معينة تسعى لتحقيقها، وهذه الرسالة تشتق من البيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات وتعدد الأسواق فان هذه الرسالة قد تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تحيط بالمنظمة

الفرع الأول: تعريفها

"هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مرور وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية. ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية أيضا ان تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لإستمرار نمو المنظمة". (هاني، 2014، صفحة 143)

كما تعرف الرسالة على انها " السبب الجوهري لانطلاق المؤسسة واساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والوصول اليها" ، وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها، وتبرز أهمية صياغة الرسالة الاستراتيجية في كونها تمثل معيار واضح لتخصيص الموارد، فهي تعتبر الأساس لمعايير اختيار الاستراتيجية. (الفرجاني و خلف الله، 2021، الصفحات 1001-1002)

الفرع الثاني: أهمية رسالة المنظمة

"تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر إهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن إهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تمييزها ونجاحها" (عبد الفتاح المغربي، صفحة 72)

فيما ذكر (تبيدي نور، 2010) أن " David " يلخص أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

أولاً: تقاسم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.

ثانياً: إيجاد مناخ تنظيمي موحد.

ثالثاً: تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.

رابعاً: توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.

خامساً: تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.

سادساً: تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.

سابعاً: الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

يتبين من خلال ما تقدم أهمية الرسالة الواضحة المحددة، وأن على إدارة المنظمة أن تضع رسالة مناسبة تستطيع من خلالها التأكد من وحدة الأهداف وعدم تعارضها، وترجمة هذه الأهداف إلى خطط وبرامج عمل تتضمن تخصيص الموارد وحسن استغلالها. وعليه فإن الرسالة الجيدة والفعالة تساعد على نجاح وتميز المنظمة، وسهولة فهمها واستيعابها وتذكرها عند التنفيذ.

الفرع الثالث: عناصر الرسالة

ذكرت (العارف، الإدارة الإستراتيجية، صفحة 75) أن الرسائل تختلف من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد. و يعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات، وحيث أن الرسالة كثيراً ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساسية التالية :

أولاً: العملاء

من هم عملاء الشركة؟

ثانياً: السلع والخدمات

ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة؟

ثالثاً: الأسواق

جغرافياً أين تنافس الشركة؟

رابعاً: التكنولوجيا

هل التكنولوجيا في الشركة حديثة؟

خامساً: البقاء والنمو والربحية

هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي للشركة؟

سادساً: الفلسفة

ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟

سابعاً: مفهوم الذات

ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟

ثامناً: الاهتمام بالصورة العامة

هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع

الفرع الرابع: خصائص ومواصفات الرسالة الجيدة:

يرى (جرادات و درة، صفحة 96) أنه ينبغي أن تتوافر في الرسالة الجيدة مجموعة من الخصائص والمواصفات يذكرها على

النحو التالي:

أولاً: يجب أن تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع، وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

ثانياً : ينبغي أن تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريد.

ثالثاً: من الضرورة أن تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح.

رابعاً: يجب أن تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.

خامساً: ضرورة أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة، مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقع في المستقبل.

سادساً: يجب أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المنظمة، وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.

سابعاً: ينبغي أن تتميز بإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.

ثامناً: من الضروري أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة، بحيث يمكنها إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.

المطلب الرابع: الغايات والأهداف الإستراتيجية

يشار إلى الغاية باعتبارها الخاصية النهائية طويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي لا تخضع للتأثير الزمني

والكمي. ويشير الهدف إلى الخاصية متوسطة وقصيرة الأجل وبالتالي يعتبر تحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغايات.

الفرع الأول: الغايات الاستراتيجية:

تمثل الغايات أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب المنظمات الاقتراب منها، ويدخل في إطارها تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فهي ترتبط بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، إذ أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها. (بني حمدان و إدريس، 2007، صفحة 147)

أولاً: خصائص الغايات

إن للغايات والأهداف الاستراتيجية بعض الخصائص من أهمها ما يأتي:

أ- البعد عن التفاصيل الدقيقة، بحيث تعكس فلسفة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية الأساسية.

ب- طول الأجل، فهي تُبنى على الرؤية والرسالة، وعادة ما تُغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر.

ت- الشمول لكافة مجموعة العملاء الذين تخدمهم المنظمة، والخدمات التي يحتاجون إلى اشباعها.

ث- أن تكون منسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وقيمها التنظيمية.

ج- أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق". (العماري، 2017، الصفحات 31-32)

ثانياً: أهمية الغايات

تتمثل أهمية الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالآتي (العماري، صفحة 32):

أ- تُعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تواجه المنظمة.

ب- تعتبر عنصراً مهماً في التخطيط، وتساعد في التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ت- تصف مستقبل المنظمة المرغوب وتُعطي وضوحاً لاتجاهها الاستراتيجي.

ث- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.

ج- تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد، والاستخدام الفاعل لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

الفرع الثاني: الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية

أقل، وتعرف الأهداف على "أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية".

(بني حمدان و إدريس، صفحة 152)

كما يعرفها (العريقي، 2011) "على أنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد" (صفحة 176)

فيما يعرفه (عواد، صقور، و الصرن، 2016) "الهدف هو الخاصية المتوسطة القصيرة الأجل المحددة التي ترجو المنظمة أو

الفرد تحقيقها"

ويعرفها أيضاً كل من: (حسين و عباس، 2018) "يشير مفهوم الأهداف "Objectives" إلى النتائج المطلوب تحقيقها

لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، حيث تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس، والميل إلى التفصيل"

(صفحة 132)

أولاً: خصائص الأهداف الاستراتيجية

للأهداف العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها وهي (العماري، 2017، صفحة 32):

- أ- التحديد؛ أي توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها في الإطار الزمني المحدد لذلك.
- ب- المرونة؛ أي إمكانية إجراء بعض التعديلات عند حدوث تغير في البيئة الخارجية للمنظمة.
- ت- القابلية للقياس؛ وهي مرتبطة بالتحديد، بحيث تتم صياغتها بطريقة تمكن الإدارة من قياسها.
- ث- القابلية للتحقيق؛ يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق بمزيد من الجهد والمثابرة.
- ج- التوافق؛ بحيث ان لا يكون تحقيق هدف معيق لتحقيق هدف آخر.
- ح- القبول؛ وذلك لضمان إلتزام الجميع بتنفيذها من العاملين والمسؤولين وأصحاب المصالح.
- خ- التركيز على النتائج؛ أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف

ثانيا: أهمية الأهداف الاستراتيجية

ذكر (العريقي ، 2011) أن "الأهداف المحددة بشكل واضح ودقيق تحقق للمنظمة فوائد عدة منها:

- أ- تمثل المنارة التي تُرشد جميع العاملين في المنظمة وتُساعد على تحديد المسار الفعلي لها.
- ب- تُساعد أصحاب المصالح المختلفة في فهم أدوارهم المطلوبة في إطار المنظمة.
- ت- تخلق أساسا للتنسيق والتفاهم بين المدراء عند صياغتهم للقرارات.
- ث- تحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد يقلل وبشكل كبير من احتمال الصراع في مرحلة التطبيق الاستراتيجي.
- ج- تعمل كمييار Standard للتقييم على مستوى الأفراد والمجموعات والإدارات والاقسام والمنظمة ككل.
- ح- تقوي الدوافع لدى العاملين في المنظمة.

ومن الصعوبة بما كان تصور أن تحقق المنظمة أي نجاح دون امتلاكها لأهداف واضحة ومحددة". (صفحة 178)

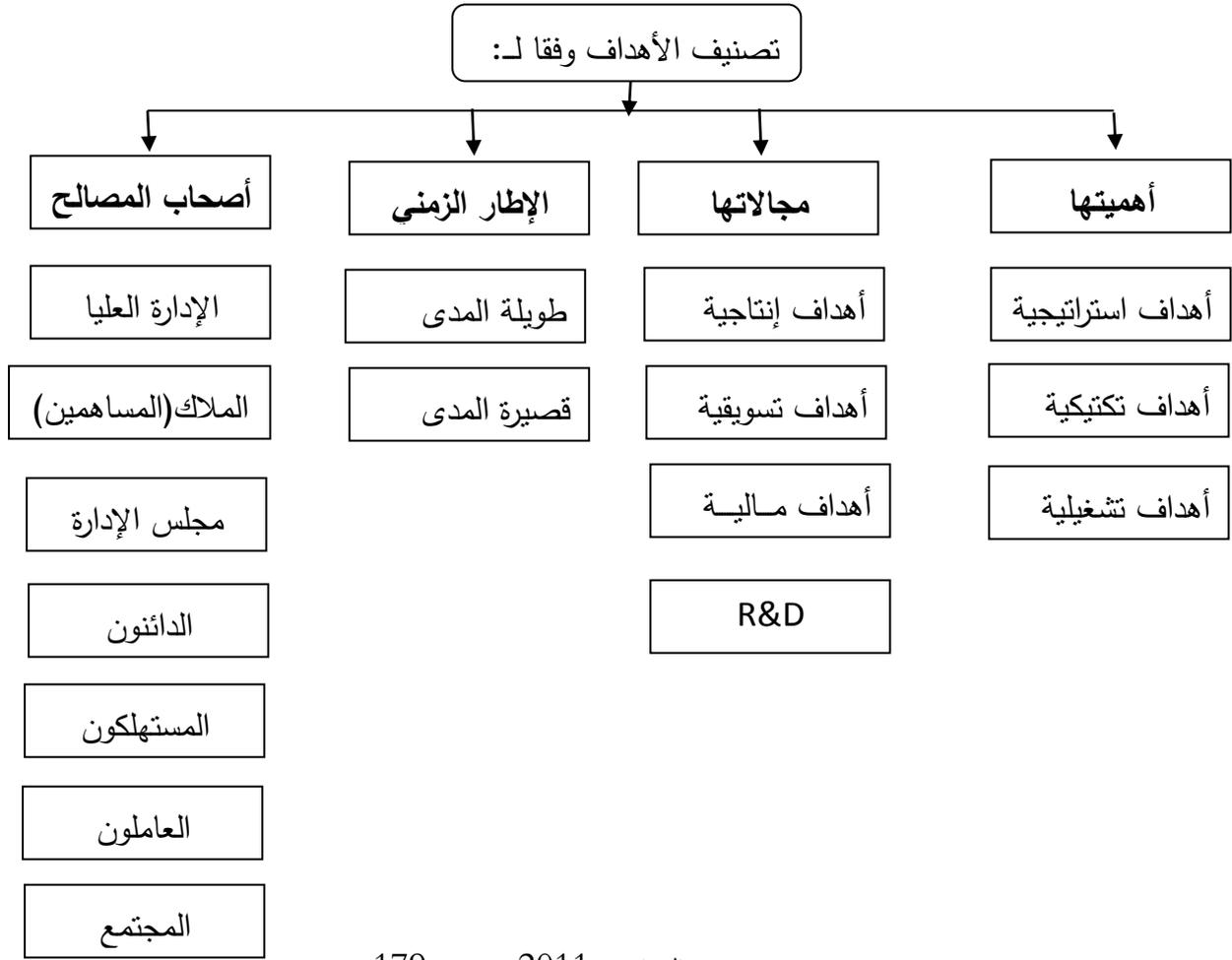
ثالثا: تصنيف الأهداف الاستراتيجية

يذكر (العريقي ، 2011) أن "الأهداف تصنف لعدة معايير وهي:

- أ- تصنف الأهداف بحسب الأهمية وهي: الأهداف الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية.
- ب- تصنف الأهداف بحسب المجال: وهي أهداف إنتاجية، ومالية، وتسويقية، وادارية.
- ت- تصنف الأهداف بحسب الإطار الزمني وهي: أهداف طويلة المدى، وأهداف قصيرة المدى.
- ث- تصنف الأهداف بحسب أهداف أصحاب المصالح". (صفحة 179)

والشكل المبين أسفله يوضح تصنيف الأهداف وفقاً للمعايير (العريقي ، 2011، صفحة 179):

الشكل رقم 05 : تصنيف الأهداف وفقاً للمعايير:



المصدر: (العريقي ، 2011 ، صفحة 179)

المطلب الخامس: القيم التنظيمية

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، ومورداً يبنى خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإن قيم منظمة الأعمال تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إن القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف (الطائي و القيسي، 2014، صفحة 97)

الفرع الأول: مفهوم القيم التنظيمية

كما تعرف على أنها "مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبها عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال" (الضلعين، 2017، صفحة 275)

كما ذكرت (شين، 2017) أن القيم التنظيمية تعرف على أنها " مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات. (صفحة 68)

الفرع الثاني: مصادر القيم التنظيمية

هناك أربعة مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة المتمثلة في النقاط التالية (شين، 2017، صفحة 71):

أولاً: المصدر الاجتماعي

باعتبار الفرد عنصر ينتمي إلى المجتمع الذي يعيش فيه، فإن قيم فرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي.

ثانياً: المصدر الديني

ويمثل الدين مصدراً أساسياً لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتاً، كمجتمع مسلم فإن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات الصحابة لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع.

ثالثاً: جماعة العمل

تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، تفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة، مما يجعله اعتيادياً يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله.

رابعاً : الخبرة المتراكمة

تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.

الفرع الثالث: مواصفات القيم الفعالة

في إطار الإدارة الاستراتيجية، تعتبر القيم جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقاً لرؤية المنظمة ورسالتها. ولكي يأخذ وضع القيم في المنظمة شكلاً فعالاً فإنه يجب مراعاة ما يلي (جرادات و درة، 2014، صفحة 106):

أولاً: اختيار معتقدات (Beliefs) العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزئائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل، والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.

ثانياً: مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.

ثالثاً: تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.

رابعاً: تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزئائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين

(Stakeholders) في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.

خامسا: تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.

سادسا: تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات وأن يسلكوا سلوكا ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية.

سابعاً: صياغة القيم الجوهرية بصيغ الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.

حاولنا عرض مفهوم رسم فلسفة المنظمة (التوجه الاستراتيجي) والتي تعني وضع تصور عام لتوجهات المنظمة مستقبلا ، حيث تم التطرق إلى وضع رؤية المنظمة (Vision) وتعني الرؤية أو التصور الذي يضعه قادة المنظمة للتوجه المستقبلي لها، وهي الحلم الذي يلمون بأن تحققه المنظمة، ولكي تصاغ الرؤية صياغة صحيحة فإن لذلك خصائص تتمثل في تحديد اتجاه المنظمة، والبعد عن الاهتمام بالأرقام، وخلق وحدة الغاية ، وتحريك الحماس، وأن تكون طموحة ولكن ملموسة ، وأن تتحدى ولكن يمكن تحقيقها ، وأن تكون مختصرة ولكنها شاملة ، وأن تكون سهلة الفهم.

ثم تطرقنا الى وضع الرسالة (Mission) والرسالة هي مبرر وجود المنظمة وتوضح المجال الذي تعمل فيه. ثم وضع الغايات (Goals) ونعني بالغاية وجود أمر أو إنتاج عام مرغوب فيه، دون أن يكون هناك تحديد لمقدار وزمن ما سينتج، والغايات أنواع، فمنها ما يرمي إلى تحقيق أمر واحد؛ ومنه ما يرمي إلى تحقيق عدة أمور (غايات)، ومنها ما يكون مكتوبا أو يكون غايات حقيقية ، وللغايات مجالات تحرص المنظمات على أن تكون مك ن عمل فيه. ثم وضع الأهداف (Objectives) ،وهي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة .

ثم آخرا وضع القيم، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي ايضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف، وثمة أمور معينة يجب مراعاتها عند وضع القيم للمنظمة منها اختيار معتقدات معينة ومخاطبة ما هو أخلاقي ونزيه.

المبحث الثالث: أنموذج الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها

لقد عكف مفكرو ورواد الإدارة الاستراتيجية على وضع نماذج (Models) تبين تصوراتهم عن عناصر الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكثيرا ما تبنى المدبرون الاستراتيجيون الذين يضعون الاستراتيجيات لمنظماتهم هذا الأنموذج أو ذاك. والإدارة الاستراتيجية كحقل من حقول الدراسة تعج بكثير من المداخل أو المدارس أو النماذج.

المطلب الأول: أنموذج الإدارة الاستراتيجية

سنتبنى الأنموذج الذي تبناه (جرادات و درة، 2014) وهو الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية

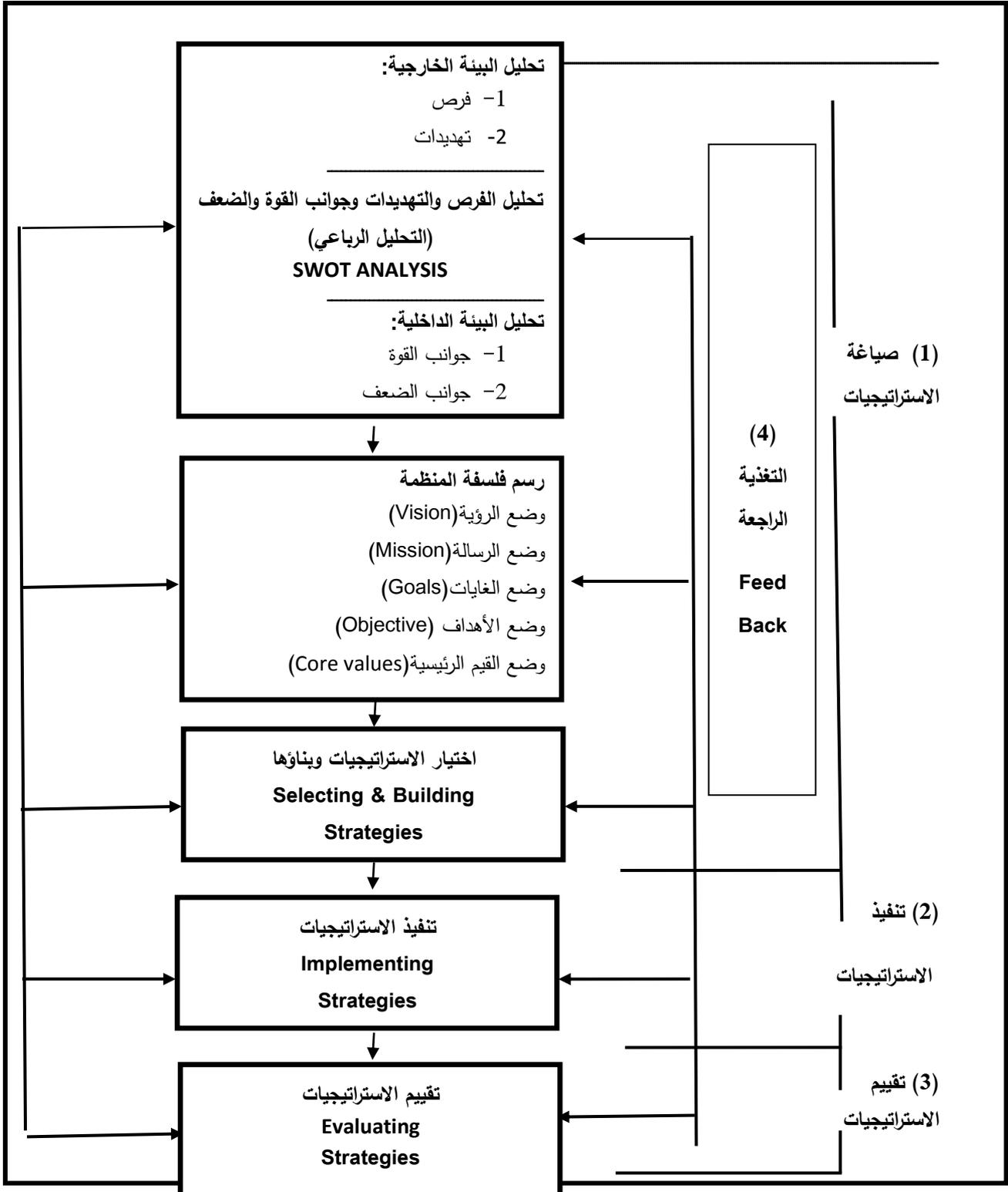
(A.Comprehensine Strategic Management Model)، حيث استفاد المؤلفان من نموذجي فردر. ديفد

(David,2011,pp47-49) وستيفن ب. روبنز وزملائه (Robbins et al,2011, pp173-176) بعد إدخال

تعديلات عليه. (الصفحات 30-31)

حاولنا عرض النموذج الذي تبناه المؤلفان باعتباره النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يبينه الشكل رقم (6)، وهو يتكون من العناصر التالية:

الشكل رقم (6): النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (جرادات و درة، 2014، صفحة 32)

وتوضيحا منا أكثر على جانب هذا النموذج حاولنا تقديم شرح لمختلف عناصره على النحو الآتي: (جرادات و درة، 2014، الصفحات 33-35)

1- عملية صياغة الاستراتيجيات (Strategies Formulation Process)

العملية هي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث يتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل أيضاً اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات، وعلى هذا فإن عملية صياغة الاستراتيجيات تتكون من:

أ- إجراء عملية التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة: (SWOT Analysis)

والتحليل الرباعي للمنظمة يتضمن رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ورصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

أما جوانب القوة (Strengths) فهي عوامل استراتيجية داخلية تتمثل فيما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفاءات (Competencies) تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية وفي تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

أما جوانب الضعف (Weaknesses) فهي عوامل استراتيجية داخلية تمثل العوائق والعقبات التي تحول بين المنظمة وبين تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها. أما الفرص (Opportunities) فهي عوامل استراتيجية خارجية يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين وضعها أو ميزتها التنافسية.

أما التهديدات (Threats) فهي عوامل استراتيجية خارجية تحول بين المنظمة وبين تحقيق أهدافها أو دعم ميزتها التنافسية

ب- رسم فلسفة للمنظمة:

لكل منظمة فلسفة قد تكون ضمنية وقد تكون مكتوبة، ونعني بالفلسفة توجهات الإدارة والقيادة فيها واعتقاداتها عما تقوم به الآن وفي المستقبل، ولأغراضنا هنا فإن رسم فلسفة المنظمة يشمل:

- وضع رؤية (Vision) للمنظمة: وتعرف الرؤية بأنها التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلاً، ويمثل هذا التصور حلماً أو طموحاً للمنظمة.
- وضع رسالة (Mission) للمنظمة: وتعرف الرسالة بأنها مبرر وجود المنظمة، وبالفرنسية "Raison d'être" أي لماذا وجدت المنظمة؟
- وضع غايات (Goals) للمنظمة: وتعرف الغايات بأنها تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه
- وضع الأهداف (Objectives) للمنظمة: والتي تعرف بأنها بيان بالنتائج لنشاط مخطط وينص ما أمكن على زمن تحقيقها ومقدار ما يتحقق منها

- وضع الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans) للمنظمة :وتشير إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها
- ت- اختيار وبناء الاستراتيجيات (Selecting and Building Strategic): قد يكون للمنظمة أكثر من استراتيجية؛ فهي قد تبني استراتيجية كلية للمنظمة (Corporate Strategy) ، أو استراتيجية أعمال (Business Strategies) ، أو استراتيجيات وظيفية (Functional Strategy) وفي كل هذه الاستراتيجيات تكون هناك محاور وقضايا أساسية تتضمنها الاستراتيجية.

2- عملية تنفيذ الاستراتيجيات (Strategies Implementation Process)

وهي عملية اخراج الاستراتيجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات واجراءات.

3- عملية تقييم الاستراتيجيات (Strategies Evaluation Process) هي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية،

وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن هذه العملية الأنشطة التالية:

- أ- استعراض العوامل الخارجية والداخلية التي شكلت الأساس للاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة.
- ب- قياس أداء المنظمة.

ت- اتخاذ إجراء التصويب إن كان هناك إنحراف عن رسم في الاستراتيجيات

4- عملية التغذية الراجعة (Feedback)

إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي كما تبين الأسهم في الشكل عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الاستراتيجيات؛ من رسم للفلسفة واجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجيات. وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة

المطلب الثاني: تحديات الإدارة الاستراتيجية

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يعطي المؤسسة القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

الفرع الأول : التحديات الخارجية

حيث يبرزها (السالم، 2005، الصفحات 21-23) على النحو التالي:

أولاً: تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الاعمال
نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيويًا وهامًا في مختلف المؤسسات.

ثانيا : زيادة شدة المنافسة

لم تعد المنافسة تشمل السعر فقط بل تعدت لتشمل جميع الأنشطة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

ثالثا: ندرة الموارد

زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع استراتيجيات حتى تضمن توفير تلك الموارد بالقدرة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

رابعا: التحالفات الاستراتيجية

إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الإعتمادية المتبادلة لاقتصاديات ونمو المنافسة الاجنبية في الأسواق المحلية، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو التحالفات الإستراتيجية المفتوحة مع مؤسسات عالمية أخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

الفرع الثاني: التحديات الداخلية

وتتمثل في (عداي الحسيني، 2006، الصفحات 37-38)

أولا: تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي

حيث أن اتاحة الفرص للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية التي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يعد تحديا كبيرا يواجه الادارة الاستراتيجية في المنظمة.

ثانيا: تحديد وظيفة المختصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية

يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة.

الفرع الثالث : التحديات في ظل عصر المعلوماتية والمعرفة

تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال في الوقت الحاضر، لقد كانت فكرة الإستراتيجية قائمة أساسا على ما تمتلك من أفكار و ليس فقط على ما في حوزتنا من موارد لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة، والانتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي فالأفكار التي تستطيع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تطورها وتطرحها للتنفيذ يمكن أن تشكل عاملا مهما في بناء ومضاعفة الثروة والقوة، أو تكون عكس ذلك، ومن هنا فان المتوقع من الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال أن تلبي حاجة حقيقية لكونها تمثل صيغا عملية للرد على التحديات المطروحة في هذا المجال ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل تحديا أمام منظمات الأعمال يتطلب من إدارتها الإستراتيجية التعامل معها وفق أساليب وطرق جديدة، وان هذا التحدي يمكن أن تكون في طياته العديد من الفرص الجذابة التي تستطيع منظمات الأعمال استغلالها (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 66)

خلاصة الفصل

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة حيث تتضمن هاته العملية التصميم والتنفيذ والتقويم للاستراتيجيات والتي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق اهدافها المتمثلة في تحسين آدائها والذي يضمن لها التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب الانتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في إنتاج المنظمة.

ومن هذا الاساس اصبحت الإدارة الإستراتيجية خيارا استراتيجيا تتبناها منظمات الأعمال من أجل أن تكون قادرة على مواجهة التحديات الغير العادية على المستوى المحلي والعالمي، وهذا تحقيقا لميزة تنافسية تمكنها من تحقيق النمو والبقاء، والريادة في الأسواق



الفصل الثاني :
الاطار النظري للأداء
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

حظي مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير . غير ان التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحرير الأسواق واتساعها الى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة ، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر ، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه باعتباره أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة وأسس الأداء .

من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات و أساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة .

لذلك فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء في المبحث الأول ، ثم في المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء واخيرا تم التطرق الى ارتباط الإدارة الاستراتيجية بتحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول: ماهية الأداء

يشغل موضوع الأداء اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ، لذلك فقد نتج عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء إلا أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد ، وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي :

المطلب الأول : تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو اخفاقها ، فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققه من إنجازات بما يصل إليها غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل في السوق ، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها .

أولا : الأداء لغة : يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني أتم ، أجز أو أدى العمل (larousse, 2011, p. 766).

ثانيا : الأداء اصطلاحا : تعددت تعاريف الأداء منها :

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية، 2000، صفحة 215).
- الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمنح عنها ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك (عبد الباري ، 2013 ، صفحة 15).
- تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي :

- أداء الأفراد داخل المؤسسة .

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة .

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية .

وهنا لا بد من التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية (نبيل ، 2008 ، صفحة 31).

- عرف الأداء أيضا على أنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة ، وفشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة ، وفق متطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (علاء و إيمان ، 2011، صفحة 64).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحات لها علاقة بالأداء تتمثل في الكفاءة والفعالية حيث تم تعريف الأداء على أنه :

المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها ، وهو ما يتعلق أكثر بالفعالية أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقق أهدافها ، أما من حيث الكفاءة فالأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (وائل و طاهر ، 2011، صفحة 38).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها .

المطلب الثاني : أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد انواعه يختلف من باحث الى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن ان نتطرق بإيجاز الى بعض المعايير التي ركز عليها الباحثون في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

الفرع الاول: الاداء حسب معايير المصدر

ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أولا: الأداء الداخلي :

ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويجدها Bernard في ثلاثة أجزاء هي (bernared, 1999, p. 236)

- الأداء البشري : وهو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط ، وعرفوه انطلاقا من ان الأداء البشري يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (أحمد، 1983، صفحة 50).

فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية . (جمال الدين، 2003، صفحة 23)

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .
 - الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية ، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية .، يتمثل في ضمان السير الحسن ، ولاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى . (صرار، 2005، صفحة 52)
- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية ، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد او العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ثانيا: الأداء الخارجي :

- وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات او التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك اثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات او فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها (اسماعيل ، 1998، صفحة 87).
- فمن خلال هذين الأداء ين يتضح ان الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة ، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن ان يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى ، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت .
- فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي ، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه ، إذا تستطيع المؤسسة ان تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة ، لذلك يجب ان تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وأثارها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي . (حمداوي، 2004، صفحة 41)

الفرع الثاني: الأداء حسب معيار الشمولية

ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين :

أولاً: الأداء الكلي

ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة فيمكن ان يتمثل هذا النوع من

الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي اقصر وقت . (عادل ، 2004 ، صفحة 3)

ثانيا: الأداء الجزئي

يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية . فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى ، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي . (عبد المليك، 2005 ، صفحة 486)

الفرع الثالث: الاداء حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في : الوظيفة الإنتاجية ، الوظيفة الخاصة بالإفراد ، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين ، وظيفة العلاقات العامة .

أولا: أداء الوظيفة المالية

يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد اداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل : التزوير والاختلاس ..) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها ، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية . (صرار، الرقابة على الأموال الحكومية، 2005 ، صفحة 136)

فقد يحدث ان تلجا بعض المؤسسات العمومية الى زيادة رسوم الخدمة او ثمنها العام ، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها ، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها . وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل : خدمات التعليم ، الرعاية الصحية للسكن ، وتعبيد الطرق ، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية او القدرة للقطاع الخاص للقيام بها ، تقوم الدولة بتقديمها بالجمان او بسعر أقل من سعر السوق (ماهر ، 1995 ، الصفحات 72-73)

ثانيا:أداء وظائف الإنتاج

يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية ، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة . فحجم ونوعية الإنتاج السلعي او الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها (نايل، 1993 ، الصفحات 83-84)

ثالثا: أداء وظيفة التسويق

ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة او الحصول عليها . ونجد اليوم ان المنظمات الخدمتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق . فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة او المنضمت التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق

الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات .هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم " التسويق الاجتماعي " لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها (ثابت و جمال الدين، 2005، صفحة 57)

رابعا: أداء وظيفة الأفراد

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين ،ومهندسين وغيرهم ، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها :

- أ- كمية الإنتاج والجودة .
- ب- الخدمات المقدمة للعملاء
- ت- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور .
- ث- معالجة شكاوي العملاء .
- ج- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه
- ح- التعاون مع الزملاء .

الفرع الرابع: الأداء حسب المعايير الطبيعية

وتقسم حسب أهداف المنظمة ، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها فيما يلي :

أولاً: الأداء الاجتماعي

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لظموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها . (نايل، 1993، صفحة 85)

ثانياً:الأداء الاقتصادي

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات ، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية . ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. (نايل، 1993، صفحة 86)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا وفي ما يلي نعرض أهم هذه العوامل :

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية ، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما .
ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الافراد مما يؤدي الى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل (حمداوي، 2004، صفحة 34) .
ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة (أحمد ق.، 2002، صفحة 64) .
ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة ان تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها (احمد، 2005، صفحة 89):

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته .
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة .
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة ، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة ، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في اسرع وقت ممكن .

ثانياً: الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية .
فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معايير التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية . (علي ، 2005 ، صفحة 144)

الفرع الثاني: العوامل البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره . سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

أولاً: عوامل لها صلة بالعنصر البشري : (أحمد ق.، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، 1996 ، صفحة 144)

أ- التحفيز:

ان التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة ، فقد اثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه المنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى التعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها ، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز . ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي :

- استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات .
 - تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة .
 - الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجهات المنظمة .
 - تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة .
- ب- التكوين :

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة ، وقد لأعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في التنمية الموارد البشرية وتممينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحوها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة على بقاء واستمراريتها ونموها وتوسعها (ابراهيم ، 2005 ، الصفحات 243-244) .

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية :

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة . (حمداوي، 2004، صفحة 100)
- ت- القيادة :

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجذونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة . وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية . فالقيادة هي القوة او القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر الى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (سنا ، 2005) .

ثانيا: الإدارة

للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة , ويقال أن أكثر من 75٪ من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة , حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة , لذلك فإن أي ضعف أو تقصير في أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل (عمر ، 2003، صفحة 70).

ثالثا: بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز .. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للموارد البشرية ومنه على أداء المنظمة ككل . أما طبيعة العمل فتشير الى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل والفرص والنمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المتربة على الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء (عمر ، 2003، صفحة 70).

ثالثا: العوامل الفنية

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء , كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات , ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية لأفراد , كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة , ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي . وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمحمل هذه العوامل الداخلية والخارجية , وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة , ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي (عمر ، 2003، الصفحات 71-73).

الفرع الثالث: العوامل الخارجية

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة ، باعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة في ما يلي:

أولاً:العوامل السياسية والقانونية (محمد ، 2005، صفحة 142)

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها:

أ- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك .

ب- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة .

ت- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة والدولة وضمان احترامها

للمصالح العامة

ثانياً: العوامل الاقتصادية

وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات تضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة (كاظم ، 2004، صفحة 136).

ثالثاً: العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي الى البيئة الاجتماعية ومن أهمها :

التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية (كاظم ، 2004، صفحة 136).

فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة ، وتؤثر مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه ، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع . وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة (محمد، ادارة الاعمال الحكومية ، 2005، الصفحات 22-23).

رابعاً: العوامل التكنولوجية

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال (ابراهيم ب.، 2005، صفحة 317):

أ- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

ب- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.

ت- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

ث- تقديم الخدمات بشكل أسرع وتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتنا تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع .

خامساً: الزبائن

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها , فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها ، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص .وبالنظر الى مستعمل الخدمة العمومية او المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساساً بالزبون . كما انه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه ، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة . بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع (اخلاص و موزي ، 1982، صفحة 28).

سادساً: العوامل التقنية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم :

أ- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات .

ب- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

ت- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات ، التجهيزات والآلات .

ث- نوعية المنتج وشكله .

ج- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها .

ح- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .

خ- مستويات الأسعار .

د- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

رابعا: العوامل التنظيمية

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهارتهم وامكانياتهم الخاصة .

المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة ، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها .

غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته ، فالأداء وجد بهدف تقييمه.

لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وإلى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وسنفضل كذلك في مؤشرات التقييم باعتبارها العنصر الذي تركز عليه عملية تقييم الأداء .

المطلب الأول : مفاهيم تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة لذلك سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء ثم أهميته وأهدافه .

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق لتقييم الأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر :

عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على "أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة" (محمد ا.، 2008، صفحة 401). وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة، ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (محمود ، 2012، صفحة 11).

كما عرف تقييم الأداء على "أنه المراقبة المستمرة للإنجازات ، البرامج ، الأنشطة ، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها" (ابراهيم ا.، 2009، صفحة 10). وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة ، حيث يقولون ان الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد أن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مسارتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة ، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين : الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف ، والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة ، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء .

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها ، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها ، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له . فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة ، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف ، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلا ، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف .

وبناء على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو "عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له ، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل" .

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة و مختلفة ، يمكن إبرازها في الآتي (محمد ا،، 2008، صفحة 402):

أولاً: تساعد عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات على تحقيق أهدافها ، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك ، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية . فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود .

ثانياً: إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة .

ثالثاً: إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة . وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل ، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ، كما يشكل تقييم الأداء أساساً موضوعياً لوضع نظام الحوافز والمكافآت .

رابعاً: إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي .

خامساً: إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

سادسا: تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

سابعا: يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات. ثامنا: تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية. وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء بالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يرى البعض بأنه "ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه".

وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية (عبد الرحيم ، 2008، صفحة 498):

أولا: الرقابة

يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.

ثانيا: التقييم الذاتي

يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

ثالثا: تقييم الإدارة

يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

رابعا: التحسين المستمر

يعتبر تقييم الأداء هدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى :

أ- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة .

ب- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ت- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.

ث- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية ، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها .

ج- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.

ح- يهدف تقييم الأداء إلى كشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها ، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام .

المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء و مستوياته

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها ، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها ، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة .

الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة ، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها (عمرو ، 2009، صفحة 125).

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل (عقيل ، 1999، صفحة 194):

أ- المجال التسويقي.

ب- مجال تجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.

ت- القيمة المضافة.

ث- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

ج- الربحية.

ح- أداء العاملين وتطويرهم.

خ- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف ، كما يجب أيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر

من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ (عمرو ، 2009، صفحة 126).

ثانياً: وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد، وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم ، من أهمها (عمرو ، 2009، صفحة 126):

- أ- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط .
- ب- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ت- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف .
- ث- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

ثالثاً: تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها (مجيد ، 2007، صفحة 38) .

وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

أ- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.

ب- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

رابعاً: تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه . وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج ، ونظراً

لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعتبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى (عقيل ، 1999 ، صفحة 196).

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل، أهمها (مجيد ، 2007 ، صفحة 38):

أ- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.

ب- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهمها بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخداما هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

ت- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

خامسا: توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذا تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة (عمرو ، 2009 ، صفحة 129).

الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي.

أولا: تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي (مجيد ، 2007 ، صفحة 41):

أ- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

ب- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

ثانيا: تقييم الأداء على المستوى الجزئي

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...). ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا

ومتما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء. تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم الأداء لقسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال (مجيد ، 2007، صفحة 40):

- أ- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
- ب- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.
- ت- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.
- ث- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم ، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

ثالثا: تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين من الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل (فارس ، 2010، صفحة 72).

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية او التعزيزية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم (محمد ا.، 2008، صفحة 404).

وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحدتها وإدارتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينهما في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء فعلية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض : جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم ، قياس الأداء الفعلي ، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم (محمود ، 2012، صفحة 16):

أولا: جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

أ- الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهاجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على المعلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرته على تقديم معلومات كمية دقيقة فظلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

ب- التقارير الشفوية: وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات الحلول.

ت- التقارير الكتابية: تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محددة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية.... الخ

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكمل بعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك باستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة، كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

رابعاً: تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية.

وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعتبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

أ- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.

ب- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الاستراتيجية.

ت- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.

ث- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.

ج- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

لقيام بعملية تقييم ناجحة للأداء وجب توفر متطلبات يجب أن تحاول المؤسسة توفيرها ومن ثمة حصر الصعوبات التي قد تواجهها لإنجاح هاته العملية الحساسة

الفرع الأول: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا

يصح للتقييم معنى ، وتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي (عبد الرحيم ، 2008 ، صفحة 502):

أولاً: التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية،

فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة.

ثانياً: قياس الأشياء الصحيحة

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها،

وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

ثالثاً: النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية

يقوم العاملون والمديرون المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو

إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب

النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء المؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- خ- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.
- د- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.
- ذ- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.
- ر- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- ز- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى ألا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

الفرع الثاني: الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات او الصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في (عمرو ، 2009 ، الصفحات 121-122):

أولاً: قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء ، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية ، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة ، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات ، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة ، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال الى :

- أ- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصييل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات.....الخ.
- ب- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذا أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.

ت- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثةها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

ثانياً: صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

أ- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالباً لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

ب- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

ت- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاح عملية التقييم.

المبحث الثالث: ارتباط الإدارة الاستراتيجية بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إن 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، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار.

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء في جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وذلك من خلال (مؤمن، 2012، صفحة 54):

أولاً: تحديد مصادر الأداء غير الفعال

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

أ- أن الفرد يعتبر مصدراً رئيسياً 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 والعلاوات الإنسانية وغيرها

ثانيا: 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 معرف ومهارات الأداء الجيد.

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

ت. تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد

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 احد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية ومعروف بمصطلح " kaizen " ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية ، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليس معقدة ، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوح الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأم سير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي (محمد د.، 2009، الصفحات 93-94):

أولاً: اتخاذ قرار والالتزام بالتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع الاستراتيجية لها.

ثانياً: التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات أولوية في التحسين

ثالثاً: المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة تقييم العملية وكذا تصويب وتكييف عمليات التحسين المستمر وبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق لأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقاية، والتدقيق، التكوين...

الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر (مؤمن ، 2012، صفحة 59):

أولاً: الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي، خارجي).

ثانياً: إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

ثالثاً: التركيز على النظم والعمليات.

رابعاً: القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى الملائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الاستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة ، فان عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منهما تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة ترأقب وتقيس وتضبط أفعالاً متبادلة العلاقة حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من أرباح الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة استراتيجيتها ونشاطاتها بشكل فسيح مترابط ومتناسق مع الاستراتيجية الكلية . كما تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية وليس ترف وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضر ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذت مت تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية ويساعد بني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها (سنا ، 2005 ، صفحة 37):

أولاً: تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقفها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

ثانياً: يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

ثالثاً: تمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

رابعاً: يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتحفيز بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.

خامساً: ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون في صنع الأحداث وليس متلفين لها.

خلاصة

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الاقتصادية منها باعتباره المحدد الرئيس لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء، الاستمرار والنمو حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

ومن ناحية أخرى تكنسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء.

ويبقى تحسين الأداء حلم كل مؤسسة ينبغي عليها تجسيده على أرض الواقع وذلك باتباع الطريقة الصحيحة في التفكير والتي تسمح لها بتقديم أفضل ما لديها ومواجهة أسوأ ما يعترضها.

ان ما تطرقنا اليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، وسنحاول في الفصل التطبيقي الوقوف على مدى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة في الإطار الميداني من خلال القيام بدراسة ميدانية في مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة.

الفصل الثالث:

دور الإدارة الاستراتيجية

في تحسين الأداء في مרכז

المسح انبائيل الوطانية مسكرة

تمهيد:

في إطار ما تقدم في الجانب النظري حاولنا وضع الإطار العام للدراسة والبحث في مدى أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة ، ومن أجل استكمال الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ودراسة الأثر بين المتغيرين في شكلها العلمي انطلاقا من معطيات تتعلق بمركب الملح ايناسيل الوطاية بسكرة ، سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة الوطنية للأملح فرع الوطاية بسكرة، وسيتم في المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة بينما سيكون المبحث الثالث حول تحليل نتائج الدراسة وصولا إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات في المبحث الرابع .

المبحث الأول: تقديم مركب الملح ايناسيل الوطاية بسكرة

تعتبر مؤسسة الأملاح الوطاية من أبرز المؤسسات التي تكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، حيث أن الأهمية ترجع أساسا إلى الدور الذي تقوم بيه من خلال عملية بيع وتوزيع المنتجات الوطنية "الأملاح"، بالإضافة إلى ذلك ترقية النشا الوطني وتشجيع المنتجات المحلية

المطلب الأول: التعريف بمركب الملح ايناسيل الوطاية-بسكرة-

في هذا المطلب سوف نحاول إعطاء لمحة حول المؤسسة محل الدراسة مركب الملح ايناسيل لوطاية هي وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملح E.NA.SEL التي أنشئت بمقتضى المرسوم 83-444 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره (339 000 000 دج) وأصبحت الآن برأس مال قدره (1600 000 000 دج). وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة تحتوي المؤسسة الوطنية للأملح على 06 وحدات إنتاجية و04 وحدات توزيع توجد على مستوى الوطن وهي:

الجدول رقم: 1 عدد وحدات الإنتاج والتوزيع للمؤسسة الوطنية للأملح

المؤسسة الوطنية للأملح	
وحدات إنتاجية	وحدات توزيع
مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة	وحدة توزيع الجزائر العاصمة
وحدة المغير ولاية الوادي	وحدة توزيع بجاية
وحدة قرقور العمري ولاية سطيف	وحدة توزيع وهران
وحدة سيدي بوزيان ولاية غليزان	نقطة توزيع عنابة
وحدة بطيوة ولاية وهران	
وحدة إنتاج وتوزيع أولاد زواي أم البواقي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يقع مركب الملح ببلدية لوطاية التي تبعد 25 كلم عن ولاية بسكرة، ويعتبر هذا المركب احد أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح، تقدر مساحته بـ: 13 هكتار، يتوزع على بنايات إدارية، ورشات الإنتاج، المخزن، محجره، يبعد حوالي 3 كلم عن المركب، أنشأ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيمياوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي. انطلقت أشغال إنجازه في سبتمبر 1976 بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث وإستغلال المناجم (SONAREM سابقا) لاحتياجات الملح الحجري بجبل الملاح بمنطقة لوطاية حيث قدرت هذه الاحتياطات بـ 150 مليون طن أشرفت على عملية الإنجاز والمتابعة: الشركة الأم " DRAVO CORPORATION " الأمريكية تحت اشراف " DRAVO CONSTORI " الإيطالية .

تم عملية الإنتاج باستغلال ملح الشطوط (شط المغير) ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل هذه المادة الأولية إلى المركب تتم عملية الغسل،العصر،الطحن،التجفيف (واضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) أخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلور الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة. للعلم فانه تم الاستغناء عن استرجاع مادة الملح من المنجم الجبلي وهذا راجع إلى التكلفة الكبيرة في إنتاجه وقد حافظ المركب في إنتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا في توفير الملح الغذائي والصناعي لكل الزبائن كما ونوعا.

المطلب الثاني: أهمية مركب الملح ايناسيل الوطاية -بسكرة- واهم أهدافه وآفاقه المستقبلية
سنحاول سرد الأهمية التي يكتيها هذا المركب ثم نعرض على الأهداف والآفاق المستقبلية لذا المركب

الفرع الأول: أهمية مركب الملح

وتكمن أهميته في:

أولا: الحصول على إيرادات إضافية من العملة الصعبة، وذلك من خلال تصديره لمنتجاته.

ثانيا: المساهمة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها.

ثالثا: التعاون مع وزارة الصحة للحد من بعض الأمراض عن طريق توفير اليود في الملح، وتزويد المستشفيات ببعض المنتجات التي تحتاجه.

رابعا: تلبية أذواق المستهلكين عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتطبيقها المعايير العالمية.

خامسا: المساهمة من تخفيض حدة البطالة خاصة في المناطق المتواجدة بها.

سادسا: العمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتمل

الفرع الثاني: أهداف مركب الملح

يطمح مركب الملح- الوطاية - إلى الزيادة أكثر في أنشطته وتنوع منتجاته وتطويرها تلبية لحاجات ورغبات زبائنه المتجددة وزيادة حصته السوقية للتفوق على منافسيه الخواص ويمكن إنجاز ما يريد الوصول إليه المركب في العناصر التالية:

أولاً: توسيع وحدة الأملاح الخاصة وذلك بتوسيع الإنتاج أكثر وبكمية كبيرة خاصة بما يتعلق بملح الطعام.

ثانياً: إعادة هيكلة المصنع القديم من خلال توفير آلات وأجهزة جديدة وعصرية.

ثالثاً: توفير الإمكانيات المادية لجلب المادة الأولية من المنجم الجبلي.

رابعاً: اقتحام الأسواق المحلية وتصدير منتجاتها إلى أسواق دول أجنبية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب الملح ايناسيل الوطاية

يتم إعداد الهيكل التنظيمي للمركب على مستوى المديرية العامة بقسنطينة، ثم يرسل لإدارة المركب لمناقشته من طرف المدير ونقابة العمال الذين قد يوافقون عليه وقد يقترحون بعض التعديلات، التي ترسل إلى المديرية العامة، والتي بدورها قد توافق على مقترحات التعديل وقد ترفضها، وفيما يلي نوضح مكوناته بحيث يتكون الهيكل الإداري للمؤسسة من:

1- مدير المركب: هو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة، يقوم بالتنظيم والتنسيق لكل ما يتعلق بشؤون إدارة

المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من مهامه

2- مصلحة الأمن: تسهر هذه المصلحة على حماية وأمن وسلامة المركب.

3- مركز التكوين: يعمل هذا المركز على تنمية وتحسين القدرات الفكرية والمهنية للأفراد كي يقوموا بنشاطاتهم بشكل جيد.

4- مصلحة التموين: تقوم هذه المصلحة بإعادة تموين المخزن بشراء واسترجاع السلع، كما تقوم بالمفاوضة مع المؤسسات

الممونة عن حجم الطلبية وكذا الأسعار وتاريخ الوصول وطرق الدفع. وتتضمن هذه المصلحة: مسير المخزن وكذا أمين

مخزن.

5- المصلحة المحاسبية والمالية: تسهر هذه المصلحة على تسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات

والنفقات، وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب وهي تضم: المحاسب وأمين الصندوق.

6- المصلحة التجارية: وتعتبر هذه المصلحة وجه المؤسسة فهي التي تتعامل مع الأطراف التجارية الخارجية وتتكفل بإبرام

صفقات البيع وفواتيرها، مراقبة التسليم، متابعة الزبائن واستقبال طلباتهم وشكاويهم...، وتتكون من مسير تجاري،

وأمين مخزن، وعمال وسائقين.

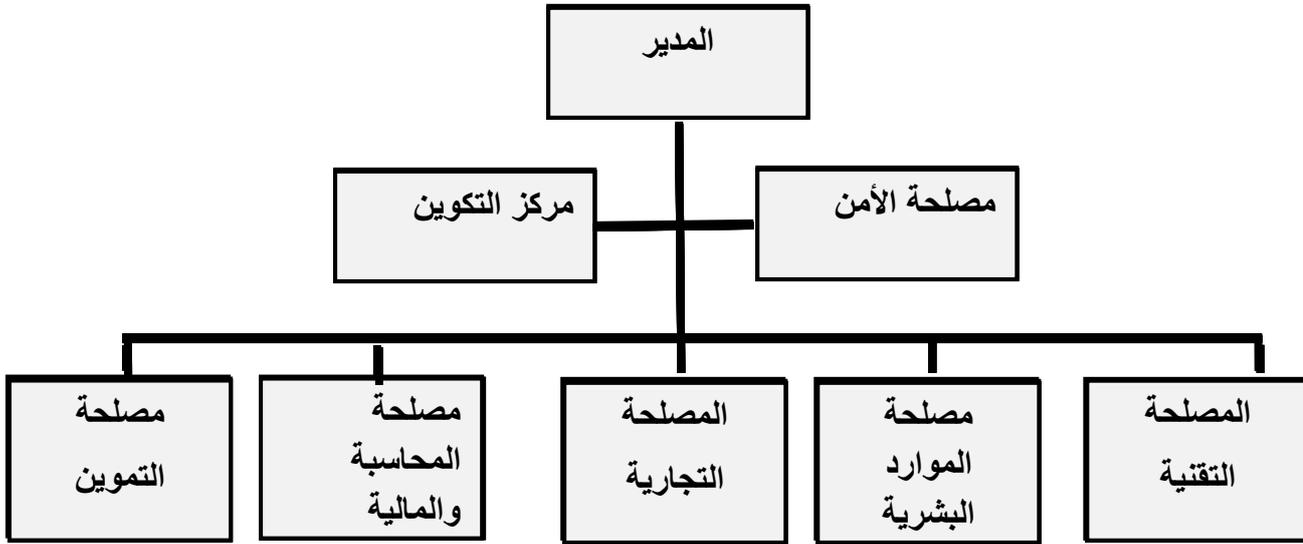
7- مصلحة الموارد البشرية: فهي تهتم بشؤون الأفراد من توظيف وتكوين ومتابعة الأجور، أي تسيير الحياة المهنية

للموظفين. وتتكون من عون إداري وسائقين وأعاون موارد بشرية.

8- مصلحة تقنية: تهتم هذه المصلحة بجل الأعمال ذات الطابع التقني والعملي والتي تضم مصلحة الصيانة والمراقبة على

الآلات والميكانيك، والكهرباء والتلحيم...، ومصلحة الاستغلال، والمخبر

الشكل رقم: 7 الهيكل التنظيمي لمركب الملح ايناسيل الوطاية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

كما تم الإشارة له سلفا تناولنا في الفصل النظري متغيرات الدراسة متمثلة في الادارة الإستراتيجية وكذا الأداء، وحاولنا إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بدور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

سنستعرض في هذا المبحث اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات ومدى ثباتها إضافة إلى عرض البيانات العامة لعينة الدراسة ثم تحليل اتجاهات الآراء.

المطلب الأول: معاملات الثبات والصدق

بعد إعدادنا لاستبيان الدراسة قمنا بعرضه على الاستاذ المشرف للأخذ بملاحظاته حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية والصياغة، ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة، وكذا التأكد من دلالات صدق الأداة.

"إن كلمة الثبات قد تعني الاستقرار، بمعنى انه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجته شيئا من الاستقرار، كما أن الثبات قد يعني الموضوعية بمعنى ان الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديرا لا يختلف في حسابه اثنان" (المشهداني عبد الله، 2019، صفحة 169) فالثبات يعني هنا ان الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس

الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة من خلال فترات زمنية معينة، وكما تم شرحه سابقا يتمثل معامل الثبات في معامل Alpha

.cronbach

ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث يقصد بالصدق "صلاحية الاسلوب او الاداة لقياس ما هو مراد قياسه، او بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل اليه الباحث بحيث يمكن الانتقال منها الى التعميم" (المشهداني عبد الله، 2019، صفحة 167)، ويعني الصدق أيضا "صدق أسئلة الاختبار من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الاختبار" (البدوي و عبد الرحمن، 2007) وقد وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0,947	0,897	(07 01)	الرسالة
0,908	0,825	(12 8)	الرؤية
0,927	0,861	(17 13)	الغايات
0,920	0,847	(22 18)	الاهداف الاستراتيجية
0,900	0,810	(25 23)	القيم
0,963	0,929	(25 01)	الإدارة الاستراتيجية
0,942	0,889	(31 26)	المهام والاهداف
0,921	0,849	(35 32)	تقييم الأداء
0,960	0,923	(42 36)	تحسين الأداء
0,917	0,842	(42 26)	تحسين الأداء
0,975	0,952	(42 01)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية " بلغت (0.929)، وهي قيمة قوية، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع " تحسين الأداء " (0.842) وهي قيمة مرتفعة ، كما نلاحظ أن قيمة المعامل بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان هي (0.952) وهي قيمة مرتفعة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية.

بالنسبة لمعامل الصدق فقد كانت قيمته (0.963) بالنسبة للإدارة الاستراتيجية و (0.917) بالنسبة لتحسين الأداء وهما قيمتين مرتفعتين ما يجعل العبارات التي تندرج ضمن كل متغير صادقة ونفس القول بالنسبة لمعامل الصدق الإجمالي (0.976)، وهي قيمة جد مرتفعة.

بناء على ما سبق يمكن القول أننا تأكدنا من ثبات وصدق الاستبيان ما يجعلنا على ثقة بصحته وصلاحيته للدراسة.

المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل اتجاهات الآراء

مما لا شك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، وقد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وستقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي وكذا سنوات الخبرة)، ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم.

❖ عرض البيانات العامة

▪ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

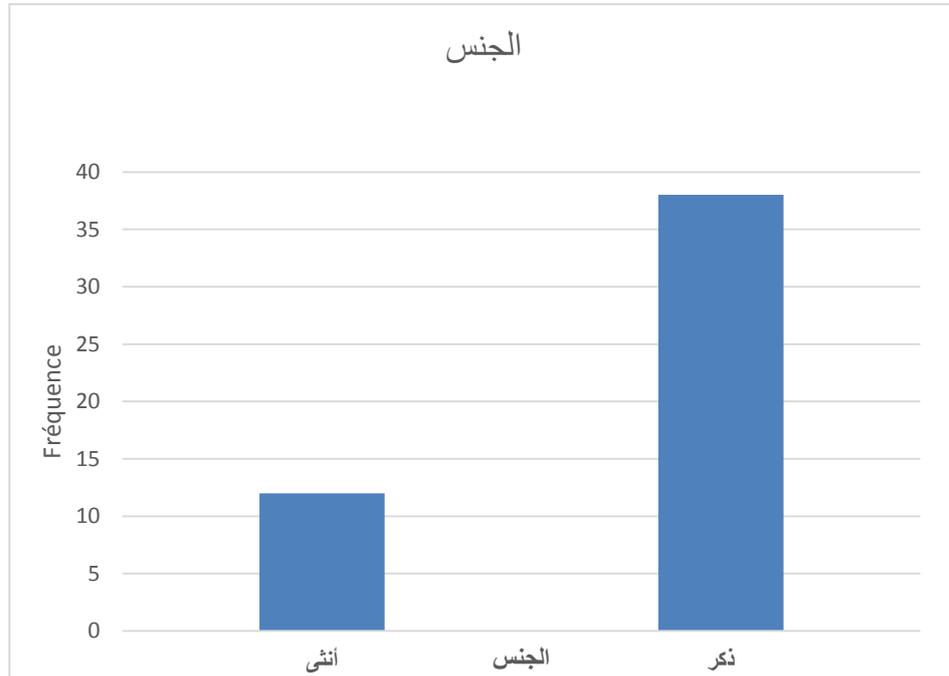
جدول (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=49)

النسبة (%)	التكرار	الجنس
75.5 %	37	ذكر
24.5 %	12	أنثى
100 %	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور الذين يبلغ عددهم 37 بنسبة 75.5%، في حين بلغ عدد الإناث 12 بنسبة 24.5%، هذا يدل على أن الغالبية من مختلف المصالح هم من جنس الذكور وقد يرجح ذلك السبب في أنه راجع إلى الموقع البعيد عن الولاية أو البلديات القريبة من مقر المؤسسة ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها وقد تكون راجعة لفلسفة مالكي المؤسسة وطبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (8): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=49)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

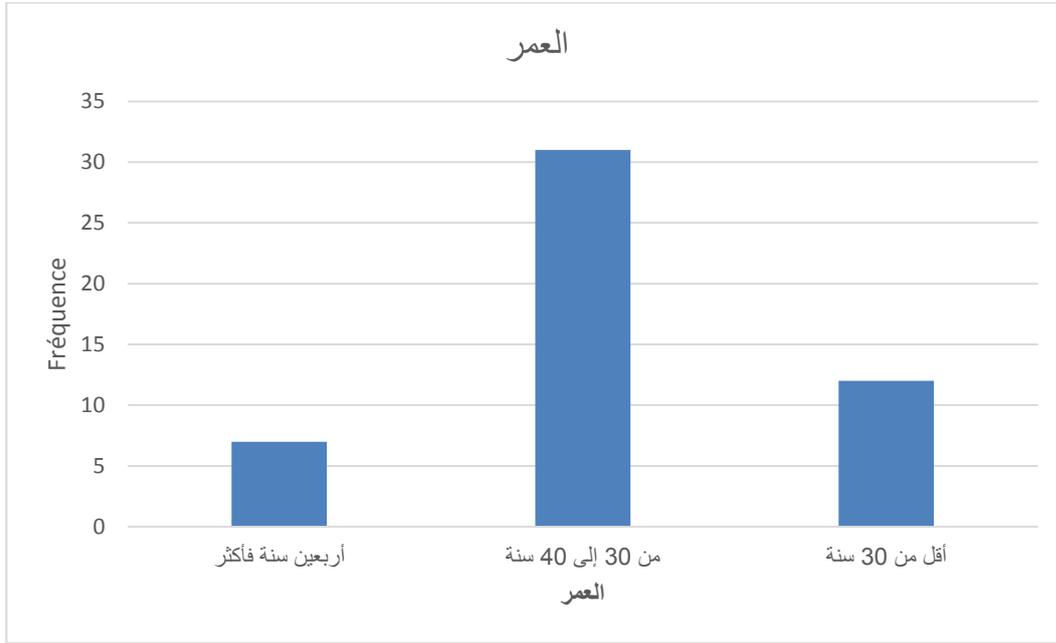
الجدول (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=49)

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	12	24.5%
من 30 إلى 40 سنة	31	63.3%
أكبر من 40 سنة	6	12.2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (4) أن أغلبية إطارات مؤسسة مركب الملح إيناسيل تتراوح أعمارهم بين (30-40)، بنسبة إجمالية تعادل 63.3%، ثم يليها الافراد الذين يقلون عن (30) سنة بـ 12 فرد بنسبة 24.5%، و 06 أفراد أكبر من 40 سنة بنسبة 12.2%، وهذا ما يشير إلى أن العاملين بمؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية من الشباب وهذا ما لاحظناه خلال جولتنا الميدانية التي قادتنا الى المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه الفئة من الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

شكل (9): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

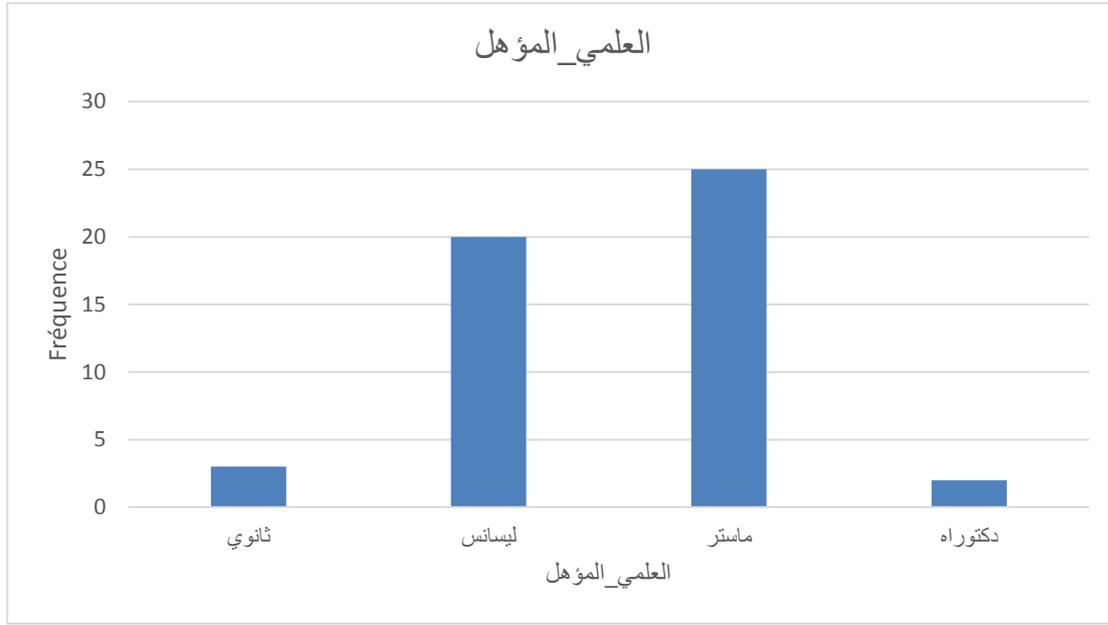
الجدول (5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=49)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
تعليم ثانوي	3	06,10 %
ليسانس	19	38,80 %
ماستر / ماجستير	25	51,00 %
دكتوراه	2	4,10 %
المجموع	49	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال الجدول (5) نجد أن حاملي شهادة الماستر/ الماجستير كانت الفئة الغالبة ب 25 أفراد بنسبة 51 % تليها فئة حاملي شهادة الليسانس ب 19 فرد بنسبة 38.80 % ، وكان عدد الافراد أصحاب التعليم الثانوي 3 أفراد بنسبة 06.10 % وأخيرا حاملي شهادة الدكتوراه ب 02 أفراد أي ما نسبته 04.10 % والشيء الملاحظ و الإيجابي أن معظم أفراد العينة هم من حاملي شهادات التعليم العالي، وهذا يفسر أن غالبية الوظائف في مؤسسة مركب الملح ايناسيل لوطاية-بسكرة ولاسيما وظائف التأطير تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال المؤكدة لهم بدقة وفعالية، والشكل الموالي يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الشكل(10): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

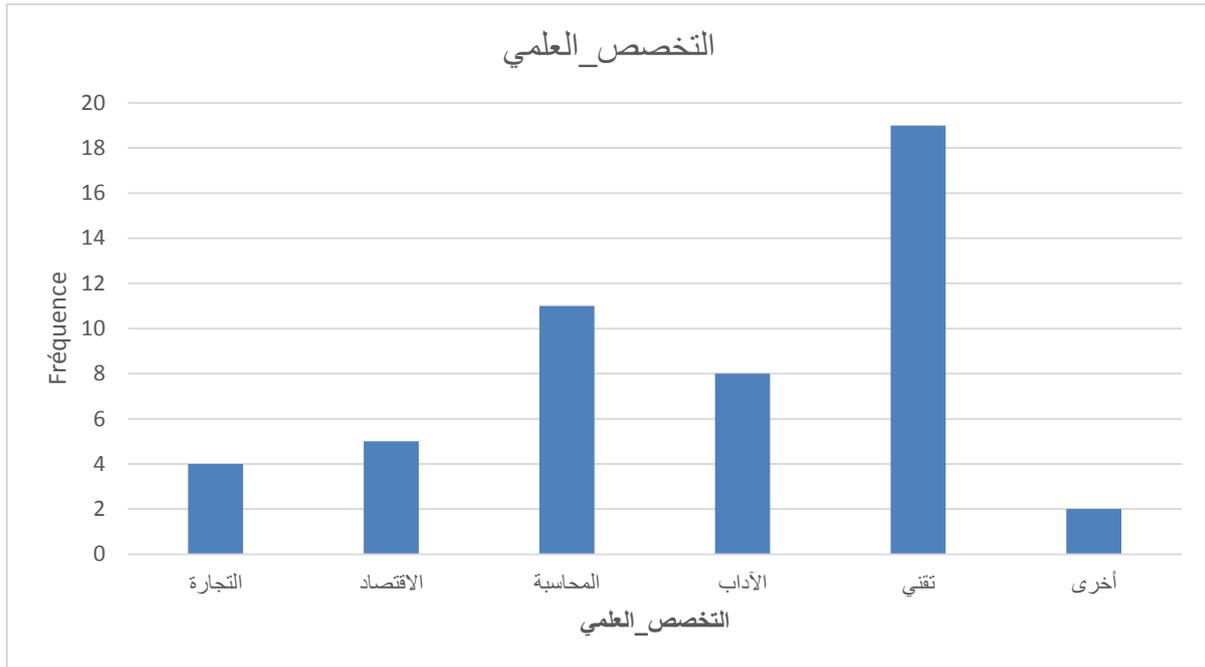
الجدول (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي (N=49)

النسبة (%)	التكرار	التخصص الوظيفي
8,2%	4	التجارة
10,2%	5	الاقتصاد
22,4%	11	المحاسبة
16,3%	08	آداب
38,8%	19	تقني
4,1%	2	أخرى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال الجدول(6) أعلاه يتبين أن الأغلبية من الإطارات المستجوبين هم من الإداريين ضمن تخصصات المحاسبة والاقتصاد والتجارة ب 20 فرد ما نسبته 40,8% ثم يليهم التقنيين ب 19 فرد بنسبة 38,8% وأخيرا تأتي التخصصات الأخرى ب 10 أفراد بنسبة قدرت ب 20,4%، وهذا ما يشير الى التنوع في الشهادات بين إدارية وتقنية والشكل التالي يمثل تمثيلا بيانيا لتوزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية.

الشكل(11): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي (منصب الشغل):

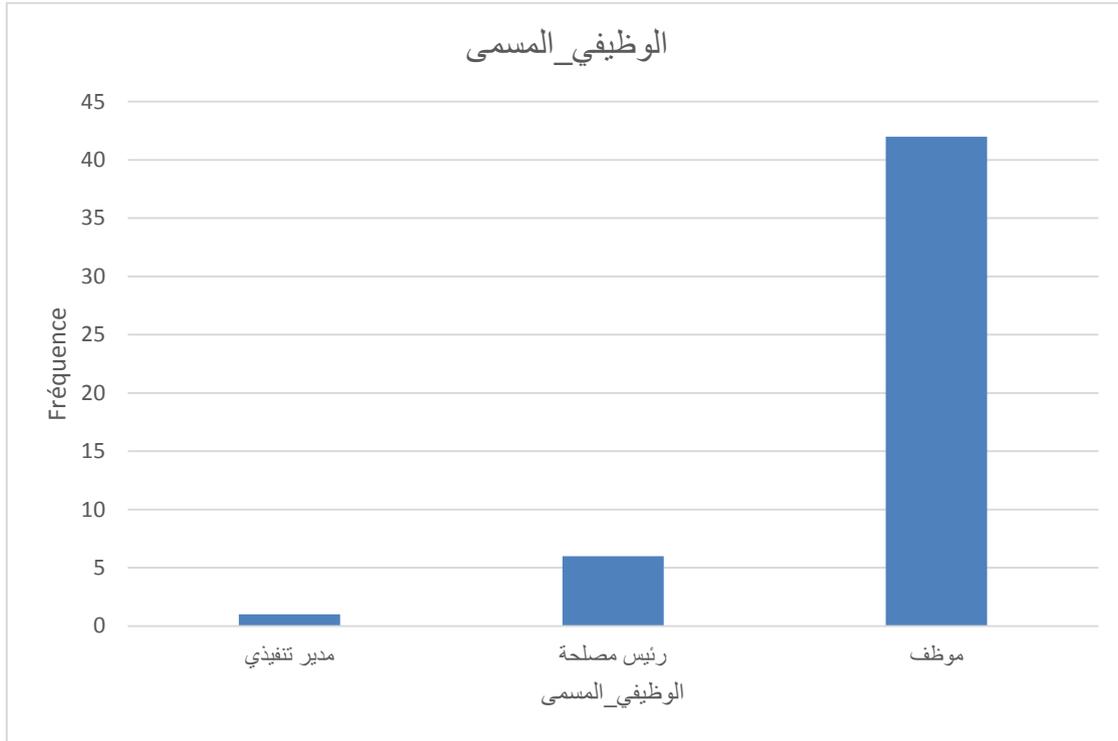
الجدول (7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي (منصب الشغل) (N=49)

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي (منصب الشغل)
00%	00	رئيس/عضو مجلس إدارة
02%	01	مدير تنفيذي
00%	00	نائب مدير تنفيذي
12,3%	06	رئيس مصلحة
85,7%	42	موظف
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يتضح من خلال معطيات الجدول(7) أن الأفراد المستجوبين هم من إطارات المؤسسة ومختلف العاملين في الإدارة العليا من رؤساء المصالح الموزعة على مؤسسة مركب الملح ايناسيل لوطاية بسكرة وباقي الموظفين.

الشكل(12): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب مناصب عملهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية:

الجدول (8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (N=49)

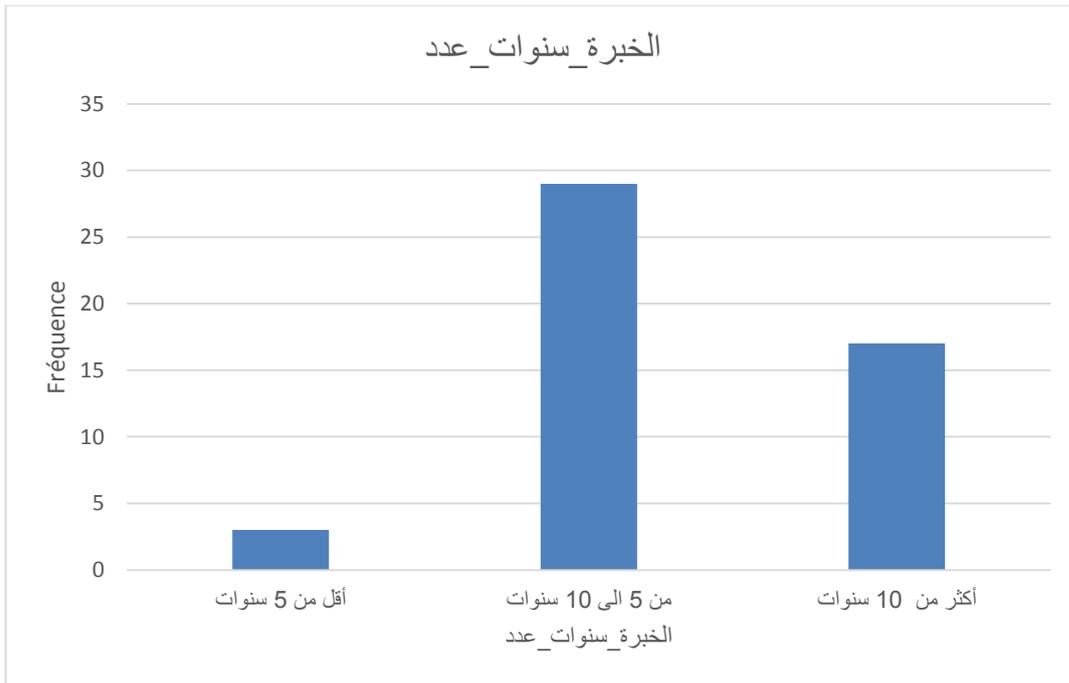
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	03	06,1%
من 5-10 سنوات	29	59,2%
أكثر من 10 سنوات	17	34,7%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

يتضح من خلال معطيات الجدول(8) أن أغلبية إطارات المؤسسة من الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات 29 إطارات بنسبة 59.2% وهذا راجع الى تقليص التوظيف في مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية منها والإدارية بسبب

السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية في ظل شح الموارد المالية في السنوات الاخيرة ثم يأتي الإطار ذو الخبرة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 34.7% ثم تأتي فئة الإطار حديثي التوظيف الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 6.1% ويمكن التعبير عن كيفية توزيع أفراد المجتمع في الشكل الموالي:

الشكل(13): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء

بعد أن تطرقنا لعرض البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة المدروسة، سنحاول التركيز فيما يلي على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات الموافقة حول مختلف فقرات الاستبيان وترتيبها وفق متوسط اتجاهات الآراء.

أولاً: تحليل عبارات القسم الثاني

■ تحليل عبارات بعد الرسالة

يبين الجدول التالي عبارات بعد الرسالة وتكرارات الأجابة المتعلقة بها ونسبتها المئوية

إضافة إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكرت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

الجدول (9): تحليل عبارات بعد الرسالة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة						
7	موافق	0,821	3,69	11	12	26	/	/	يوجد إمام بمفهوم الاستراتيجية لدى اطرار المؤسسة	1
				22,4	24,5	53,1	/	/		
4	موافق	0,628	3,97	9	30	10	/	/	رسالة مؤسستكم محددة	2
				18,4	61,2	20,4	/	/		
2	موافق	0,789	4,04	16	19	14	/	/	رسالة مؤسستكم مكتوبة ومنشورة	3
				32,7	38,8	28,6	/	/		
3	موافق	0,691	4,02	12	26	11	/	/	شاركتم في صياغة رسالة مؤسستكم	4
				24,5	53,1	22,4	/	/		
6	موافق	0,797	3,89	13	18	18	/	/	بيانات رسالة مؤسستكم واقعية وقابلة للتحقيق	5
				26,5	36,7	36,7	/	/		
5	موافق	0,719	3,93	11	24	14	/	/	تعتبر رسالة مؤسستكم بأنها نتاج معايير محددة سلفا	6
				22,4	49,0	28,6	/	/		
1	موافق	0,774	4,06	16	20	13	/	/	تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة	7
				32,7	40,8	26,5	/	/		
	موافق	0,588	3,94	متوسط بعد الرسالة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال معطيات الجدول (9) يتضح أن متوسط بعد الرسالة قدر بـ 3.94 بانحراف معياري قدره 0.58، وبهذا يقع أو يدل على درجة موافق حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19)، حسب مقياس ليكرت الخماسي، هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة وهذا ما يرجع لتحديد رسالة المؤسسة والسبب الجوهرى لوجود هاته المؤسسة وهو استغلال الملح الصخري وملح الشطوط ومعالجته وانتاجه

بجودة عالية ، كما يتضح من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات التي حازت على درجة موافق بالنسبة لإطارات مؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية حول الرسالة هي " تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة " أما باقي العبارات فهي تشكل أهمية أقل بالنسبة لمجتمع الدراسة المستهدف فيما يتعلق بالرسالة وكانت كلها تدل على درجة موافق

■ تحليل عبارات بعد الرؤية

جدول (10): تحليل عبارات بعد الرؤية

رقم العبارة	العبارة	بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه						
											التكرار					
											النسبة					
8	تمتلك مؤسستكم رؤية واضحة	/	/	11	31	7	3,91	0,606	موافق	5						
											14,3	63,3	22,4	/	/	
9	ترتبط الرؤية في مؤسستكم بزم من محدد	/	/	10	32	7	3,93	0,591	موافق	4						
											14,3	65,3	20,4	/	/	
10	الرؤية في مؤسستكم واقعية	/	/	12	27	10	3,95	0,675	موافق	3						
											20,4	55,1	24,5	/	/	
11	تستجيب الرؤية في مؤسستكم لاحتياجات عملائها	/	/	11	25	13	4,04	0,705	موافق	2						
											26,5	51,0	22,4	/	/	
12	تحظى الرؤية في مؤسستكم بالقبول والفهم لديكم	/	/	10	27	12	4,04	0,675	موافق	1						
											24,5	55,1	20,4	/	/	
متوسط بعد الرؤية																
							3,97	0,500	موافق							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

تشير معطيات الجدول (10) إلى أن متوسط بعد الرؤية كان 3.97 بانحراف معياري 0.500 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الحماسي وقد كان اتجاه آراء إطارات المؤسسة الى أعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارتي " الرؤية في المؤسسة تحظى بالقبول والفهم لدى إطاراتها" بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري 0.675 وهو ما يفسر أن المؤسسة تسعى لان تكون رؤيتها الاستراتيجية مقبولة ومفهومة بدرجة كبيرة لدى موظفيها للوصول الى أحسن أداء يضع المؤسسة لتصبح المؤسسة الرائدة في مجالها على المستوى الوطني والإقليمي وكذلك القبول الذي تحظى به الرؤية يمكنها من أن تصبح الأساس القوي الذي توضع من خلاله رسالة المؤسسة ، ثم تليها عبارة "تستجيب الرؤية في مؤسستكم لاحتياجات عملائها" وهو ما يفسر تسليم المؤسسة بأن الزبون هو الملك وبالتالي ضرورة اشباع رغباته وحاجاته من خلال شعار الأذن الصاغية للزبون .

أما فيما يتعلق بباقي الفقرات فيتضح من الجدول موافقة مجتمع الدراسة عليها حيث كانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3,91) و (3,95) وبانحرافات معيارية (0,606 و 0,675) ما يدل على أن المؤسسة تتبنى رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة، وعليه يمكن القول بصفة عامة أن إجابات إطارات المؤسسة تطابقت في وجهات النظر.

■ تحليل عبارات بعد الغايات

جدول (11): تحليل عبارات بعد الغايات

رقم العبارة	العبارة	شدة موافق	غير موافق	محايد	مواقف	موافق بشدة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
							التكرار				
							النسبة				
13	غايات مؤسستكم منسجمة مع رؤية و رسالة وقيم المؤسسة	/	/	12	23	14	4,04		0,734	موافق	4
							24,5	46,9			
14	غايات مؤسستكم تعكس فلسفتها وتوجهاتها المستقبلية	/	/	10	28	11	4,02		0,661	موافق	5
							20,4	57,1			
15	غايات مؤسستكم شاملة لكافة مجموعة العملاء الذين تخدمهم	/	/	08	21	20	4,24		0,772	موافق	2
							16,3	42,9			
16	غايات مؤسستكم واقعية	/	/	08	19	22	4,28		0,735	موافق	1
							16,3	38,8			
17	غايات مؤسستكم قابلة للتحقيق	/	/	09	24	16	4,14		0,707	موافق	3
							18,3	49			
متوسط بعد الغايات						4,14		0,571	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

بناءً على معطيات الجدول (11) كان متوسط بعد الغايات 4.14 بانحراف معياري 0.571 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الخماسي ما يفسر قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة، وكانت أعلى فقرة حازت على موافقة كبيرة لإطارات المؤسسة عبارة " غايات مؤسستكم واقعية" بمتوسط حسابي 4.28 وبانحراف معياري قدر ب 0.735 عبارة " غايات مؤسستكم شاملة لكافة مجموعة العملاء الذين تخدمهم " بمتوسط حسابي 4.24 وبانحراف معياري قدر ب 0.772

وهو ما يفسر الى أن مؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية تسعى الى تحقيق الريادة السوقية في مجال الاملاح سواء الغذائية منها أو الصناعية والدوائية وإشباع مختلف شرائح عملائها وبالتالي فغاية المؤسسة مبنية أساسا على رسالتها .

■ تحليل بعد الأهداف الاستراتيجية:

جدول (12): تحليل عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة	موافق	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه		
											التكرار	
											النسبة	
18	تشاركون في صياغة الاهداف الاستراتيجية لمؤسستكم	3,91	0,759	موافق	5	12	21	16	/	/		
						24,5	42,9	32,7	/	/		
19	لأهداف مؤسستكم وقت محدد لتنفيذها.	4,08	0,759	موافق	2	16	21	12	/	/		
						32,7	42,9	24,5	/	/		
20	أهداف مؤسستكم مرنة	4,06	0,747	موافق	3	15	22	12	/	/		
						30,6	44,9	24,5	/	/		
21	تعتبر أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للقياس.	4,20	0,735	موافق بشدة	1	19	21	09	/	/		
						38,8	42,9	18,4	/	/		
22	تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمؤسستكم ينجر عنه تحسن الأداء	4,06	0,774	موافق	4	16	20	13	/	/		
						32,7	40,8	26,5	/	/		
متوسط بعد الأهداف الاستراتيجية												
		4,06	0,594	موافق								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن متوسط بعد الأهداف الاستراتيجية كان 4.06 بانحراف معياري 0.594 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الخماسي وقد كان اتجاه آراء إطارات المؤسسة الى أعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارة " تعتبر أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للقياس " بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.735 ما يدل على درجة موافق بشدة حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (4.20 - 5)، وهو ما يفسر أن المؤسسة تتسم أهدافها بالتحديد وبالتالي فهي تسعى الى تنوع منتجاتها وتسجيل تطورها بهدف تقييم امكانياتها الموجودة و تقوية مركزها كرائد الملح في الجزائر كما تعمل على ارساء قواعد اندماجها قدما نحو صناعة الكلور و الصناعة الصيدلانية.

أما فيما يتعلق بباقي الفقرات فيتضح من الجدول موافقة مجتمع الدراسة عليها حيث كانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3,91 و 4,08) وانحرافات معيارية (0,795) ما يدل على أن المؤسسة من خلال سعيها لتقوية مركزها كرائد الملح في

الجزائر فهي تُساعد أصحاب المصالح المختلفة في فهم أدوارهم المطلوبة في إطار المؤسسة، وعليه يمكن القول بصفة عامة أن إجابات إطارات المؤسسة تطابقت في وجهات النظر.

■ تحليل بعد القيم:

جدول (13): تحليل عبارات بعد القيم

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
3	موافق	0,804	3,65	10	12	27	/	/	قيم مؤسستكم تنسجم مع قيم موظفيها	18
				20,4	24,5	55,1	/	/		
1	موافق	0,620	4,10	12	30	07	/	/	تراعي قيم مؤسستكم اهتمامات عملائها	19
				24,5	61,2	14,3	/	/		
2	موافق	0,797	4,10	18	18	13	/	/	تسمح قيم مؤسستكم للعاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها	20
				36,7	36,7	26,5	/	/		
	موافق	0,634	3,95	متوسط بعد القيم						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

بناء على معطيات الجدول (13) كان متوسط بعد القيم كان 3.95 بانحراف معياري 0.634 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الخماسي وكان اتجاه آراء إطارات المؤسسة إلى أعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارة " تراعي قيم مؤسستكم اهتمامات عملائها " بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.620 وهو ما يفسر أن المؤسسة تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المؤسسة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders) في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.

■ تحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

جدول (14): تحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
الرؤية	3,97	0,500	موافق	3
الرسالة	3,94	0,588	موافق	5
الغايات	4,14	0,571	موافق	1
الأهداف الاستراتيجية	4,06	0,594	موافق	2
القيم	3,95	0,634	موافق	4
متوسط متغير الإدارة الاستراتيجية	4,01	0,437	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

تشير معطيات الجدول (14) إلى موافقة مجتمع البحث المستهدف على مدى تبني المؤسسة للإدارة الاستراتيجية، سيما الغايات والاهداف الاستراتيجية التي ترسمها المنظمة وتسمى من خلالها لتقوية مركزها كرائد لصناعة الملح وطنيا في الجزائر وحتى اقليميا على مستوى دول الجوار إيمانا منها بتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

ثانيا: تحليل عبارات القسم الثالث

تحليل عبارات بعد الأهداف والمهام في المؤسسة

جدول (15): تحليل عبارات بعد الأهداف والمهام

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
6	موافق	0,816	4,00	16	17	16	/	/	مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	26
				32,7	34,7	32,7	/	/		
2	موافق	0,540	4,14	11	34	4	/	/	أبذل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	27
				22,4	69,4	8,2	/	/		
5	موافق	0,790	4,00	15	19	15	/	/	أحقق الأهداف المطلوب إنجازها	28
				30,6	38,8	30,6	/	/		
1	موافق بشدة	0,540	4,28	16	31	02	/	/	أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة	29
				32,7	63,3	4,1	/	/		
4	موافق	0,731	4,08	15	23	11	/	/	الترم بساعات العمل المطلوبة	30
				30,6	46,9	22,4	/	/		
3	موافق	0,599	4,12	12	31	06	/	/	مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب	31
				24,5	63,3	12,2	/	/		
	موافق	0,545	4,10	متوسط بعد الأهداف والمهام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

تشير معطيات الجدول (15) أعلاه، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الأول المتعلق بالمهام والاهداف أن متوسط إجابات العينة كان (4.10)، بانحراف معياري 0.545 الدال على درجة موافق وفق السلم المعتمد، وقد جاءت استجابات الباحثين بالموافقة الشديدة على فقرة " أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة" وهو ما يفسر ان إطارات المؤسسة يقومون بإنجاز مهامهم وفق معايير الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة ، بينما معظم فقرات هذا البعد حازت على الموافقة حيث يلاحظ أن متوسطات الإجابات تراوحت بين (4.00-4.14)، وتراوحت انحرافاتهما بين (0.540-0.816).

■ تحليل عبارات بعد تقييم الأداء في المؤسسة

جدول (16): تحليل عبارات بعد تقييم الأداء

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة						
3	موافق	0,717	3,83	09	23	17	/	/	معايير تقييم الأداء واضحة	32
				18,4	46,9	34,7	/	/		
1	موافق	0,626	4,06	11	30	8	/	/	تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	33
				22,4	61,2	16,3	/	/		
4	موافق	0,816	3,71	11	13	25	/	/	تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	34
				22,4	26,5	51	/	/		
2	موافق	0,661	4,02	11	28	10	/	/	تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	35
				22,4	57,1	20,4	/	/		
	موافق	0,587	3,90	متوسط بعد تقييم الأداء						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

بناء على معطيات الجدول (16) كان متوسط الفقرات الخاصة بـ بعد تقييم الأداء 3.90 بانحراف معياري 0.587 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الخماسي وكان اتجاه آراء إطارات المؤسسة الى أعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارة " تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة " بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.626 وهو ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها بطريقة عادلة بمهدف ضمان أعلى مستوى وأفضل أداء ممكن لتحقيق أهدافها من كمية وجودة منتجات الاملاح بمختلف أنواعها والشرائح الموجهة لها. وجاءت باقي فقرات بعد تقييم الأداء بدرجة الموافقة من قبل إطارات المؤسسة بشكل عام

تحليل عبارات بعد تحسين الأداء في المؤسسة

جدول (17): تحليل عبارات بعد تحسين الأداء

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
6	موافق	0,714	4,10	15	24	10	/	/	تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بما	36
				30	49	20,4	/	/		
2	موافق	0,714	4,10	15	24	10	/	/	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها	37
				30	49	20,4	/	/		
4	موافق بشدة	0,735	4,20	19	21	09	/	/	تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	38
				38,8	42,9	18,4	/	/		
5	موافق	0,773	4,16	19	19	11	/	/	البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين	39
				38,8	38,8	22,4	/	/		
3	موافق بشدة	0,729	4,26	21	20	08	/	/	تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها	40
				42,9	40,8	16,3	/	/		
1	موافق بشدة	0,688	4,32	22	21	06	/	/	تعتمد المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء	41
				44,9	42,9	12,2	/	/		
2	موافق بشدة	0,757	4,26	22	18	09	/	/	تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة	42
				44,9	36,7	18,4	/	/		
	موافق بشدة	0,604	4,20	متوسط بعد تحسين الأداء						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

تشير معطيات الجدول (17) أعلاه، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الثالث المتعلق بتحسين الأداء أن متوسط إجابات العينة كان (4.20)، بانحراف معياري 0.604 الدال على درجة موافق بشدة وفق السلم المعتمد، وقد جاءت استجابات الباحثين بالموافقة الشديدة على أغلب فقرات هذا البعد المتعلق بتحسين الأداء في المؤسسة، من خلال تدريب الموظفين والاعتماد على دورات تدريبية على مستوى مركز المركب أو على مستوى الوحدات المتعاقد معها كمعهد «INPED»

■ تحليل أبعاد الأداء في مركب الملح إيناسيل -الوطاية:

جدول (18): تحليل أبعاد الأداء في مركب الملح إيناسيل -الوطاية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
المهام والأهداف	4,10	0,545	موافق	2
تقييم الأداء	3,90	0,587	موافق	3
تحسين الأداء	4,20	0,604	موافق بشدة	1
متوسط متغير تحسين الأداء	4,07	0,410	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 25

تشير معطيات الجدول (18) إلى موافقة مجتمع البحث المستهدف على مدى سعي المؤسسة الى تحسين الأداء الكلي والجزئي من خلال عمليات تقييم الأداء لضمان مصلحة العمل والموظف معا، فهو بالنسبة لإدارة المؤسسة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى موظفيها وهو ما يقودها الى تحسين أدائهم من جهة، والتعرف على قدرات موظفيها ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية من جهة اخرى

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سنحاول خلال هذا المبحث القيام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التي أشرنا إليها سابقا، وصولا إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة إلى جانب ما تم جمعه من معلومات من مصادر مختلفة حول قطاع الأملاح في الجزائر.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة:

وفق نظرية النهاية المركزية فإنه في كل متتالية من محاولات السحب المكررة من مجتمع ذو متوسط μ وتباين σ^2 لكن ليس بالضرورة موزع توزيعا طبيعيا، فإن متوسط العينة المعياري Z يؤول إلى التوزيع الطبيعي المعياري وذلك كلما زاد عدد المحاولات أي كلما كان n كبيرا ($n \geq 30$) ونكتب: $Z \sim N(0, 1)$ (شريفة، 2018، صفحة 20)

وباعتبار عينة البحث تتكون من 49 إطارا وبالتالي فتوزيع العينة يؤوول الى التوزيع الطبيعي وهذا ما يستدعي استخدام الاختبارات المعلمية

- تحليل التباين للانحدار **Analysais of variance** للفرضية الرئيسية

تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Analysais of variance** والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(19): تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	147.150	6.137	1	6.137	الانحدار
		0.042	47	1.960	الخطأ
			48	8.097	الاجمالي
معامل الارتباط: ($R=0.871$)، معامل التحديد: ($R^2=0.758$)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

* مستوى الدلالة (0.05) * F الجدولية = 4.182 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال نتائج الجدول(19) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 147.150 وهي أكبر من قيمة F الجدولية وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.871)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.758$)، أي أن ما يقارب 76% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء تعود إلى التغيرات الحاصلة في الإدارة الاستراتيجية أما النسبة الباقية قد تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الانحدار الخطي.

- اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام تحليل لانحدار البسيط **Simple Régression Analysis** لاختبار الفرضية

الرئيسية التي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة"

الجدول(20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	6.137	1	6.137	147.150	0.000
الخطأ	1.960	47	0.042		
الاجمالي	8.097	48		قيمة F الجدولية = 4.182	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.790	0.272	2.905	0.006	
الإدارة الاستراتيجية	0.817	0.067	12.131	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.871)، معامل التحديد: (R ² =0.758)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

* مستوى الدلالة (0.05) T* الجدولية = 2.043 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه لتحليل التباين (Anova) لاختبار معنوية الانحدار نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig=0.010) وهي اقل من 5% وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية حيث بلغت قيمة T المحسوبة (12.131) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (0.000)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية:

يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (147.150) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الأداء (Y) والإدارة

الاستراتيجية (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B₀) يمثل قيمة الثابت، و(B₁) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (49) إطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

تحسين الأداء = 0.790 + 0.817 الادارة الاستراتيجية

وعليه فان الزيادة في الادارة الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء ب 0,817 وحدة

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للرسالة في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل بسكرة "

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	3.187	1	3.187	30.507	0.000
الاجمالي	4.910	47	0.104		
	8.097	48		قيمة F الجدولية = 4.182	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.345	0.316	7.417	0.000	
الرسالة	0.438	0.079	5.523	0.000	
معامل الارتباط: ($R=0.627$)، معامل التحديد: ($R^2=0.394$)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول (21) يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.523) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب قوي بين المتغير المستقل الرسالة والمتغير التابع تحسين الأداء حيث كانت قيمته ($R=0.627$)، وكان معامل التحديد ($R^2=0.394$) حيث فسر بعد الرسالة 39.4% من التباين الحاصل في الأداء، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في تحسين الأداء للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في تحسين الأداء للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (30.507) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرسالة من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الأداء (Y) والرسالة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B0) يمثل قيمة الثابت، و (B1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (49) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.438 + 2.345 \times \text{الرسالة}$$

وعليه فإن الزيادة في الرسالة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء بـ 0.438 وحدة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للرؤية

في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح ايناسيل بسكرة"

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.00	70.101	4.847	1	4.847	الانحدار
		0.069	47	3.250	الخطأ
		قيمة F الجدولية = 4.182	48	8.097	الاجمالي
Sig مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
0.00	5.081	0.304	1.545	الثابت	
0.00	8.373	0.076	0.635	الرؤية	
معامل الارتباط: (R=0.774) معامل التحديد: ($R^2 = 0.599$)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 25

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية = 2.043

من خلال النتائج المبينة في الجدول (22) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح ايناسيل الوطاية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (8.373) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة Sig (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، و معامل الارتباط R كانت قيمته (0.774) ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع و معامل التحديد كان قويا ايضا هو الآخر بـ 60 % حيث فسر بعد الرؤية هذه النسبة من التباين الحاصل في

الآداء، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للرؤية في تحسين الآداء المؤسسة مركب الملح ايناسيل الوطاية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

كما ان قيمة اختبار (F) بلغت (70.101) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الاداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الرؤية من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الآداء (Y) والرؤية (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B0) يمثل قيمة الثابت، و(B1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (49) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{تحسين الآداء} = 0.635 + 1.545 \text{ الرؤية}$$

وعليه فان الزيادة في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الآداء ب 0.635 وحدة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للغايات في تحسين الآداء المؤسسة مركب الملح ايناسيل بسكرة" حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول(23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	3.157	1	3.157	30.033	0.00
الخطأ الاجمالي	4.940	47	0.105		
	8.097	48		قيمة F الجدولية = 4.182	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.211	0.343	6.448	0.00	
الغايات	0.449	0.082	5.480	0.00	
معامل الارتباط: (R = 0.624) معامل التحديد: (R ² =0.390)، المتغير التابع: تحسين الآداء					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS25

من خلال النتائج المبينة في الجدول (23) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.480) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة Sig (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و معامل الارتباط R كانت قيمته (0.624) ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع و معامل التحديد جاء متوسطا حيث قدر ب 39 % حيث فسر بعد الغايات هذه النسبة من التباين الحاصل في تحسين الأداء، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للغايات في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

كما ان قيمة اختبار(F) بلغت (30.033) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الاداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في بعد الغايات من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الأداء (Y) والغايات (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (49) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

تحسين الأداء = $0.449+2.211$ الغايات

وعليه فان الزيادة في الغايات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء ب 0.449 وحدة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل بسكرة"

الجدول(24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.514	1	0.098 3.514	36.029	0.00
الخطأ	4.583	47			
الاجمالي	8.097	48			
قيمة F الجدولية = 4.182					
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.224	0.311	7.146	0.00	
الاهداف الاستراتيجية	0.455	0.076	6.002	0.00	
معامل الارتباط: ($R = 0.659$) معامل التحديد: ($R^2=0.434$)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS25

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043

يوضح الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 6.002 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إضافة لوجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وذلك ما يعكسه معامل الارتباط الذي كانت قيمته 0.659 كما تبين نتائج الجدول أن معامل التحديد كان (0.434)، أي أن الأهداف الاستراتيجية يفسر ما نسبة 43.4% من التباين الحاصل في تحسين الأداء، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (36.029) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الأهداف الاستراتيجية من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الأداء (Y) والأهداف الاستراتيجية (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (49) إطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

تحسين الأداء = $2.224 + 0.455$ الأهداف الاستراتيجية

وعليه فإن أي زيادة في الأهداف الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء بـ 0.455 وحدة

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للقيم في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل بسكرة"

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.233	1	3.223	31.085	0.00
الخطأ	4.874	47	0.104		
الاجمالي	8.097	48		قيمة F الجدولية = 4.182	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.495	0.293	8.389	0.00	
القيم	0.408	0.073	5.575	0.00	
معامل الارتباط: ($R=0.631$)، معامل التجديد: ($R^2=0.398$)، المتغير التابع: تحسين الأداء					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية = 2.043 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS25

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة أشارت نتائج الجدول أعلاه لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في تحسين الأداء حيث كانت قيمة T المحسوبة 5.575 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة 0.00 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير معطيات الجدول أيضا إلى أن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع هي علاقة طردية ذلك ما تعكسه قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.631، والشيء الملاحظ أيضا أن معامل التحديد كان 0.398، حيث يفسر بعد القيم ما نسبته 40% من التباين الحاصل في تحسين الأداء مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة كالاتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (31.085) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير تحسين الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في بعد القيم من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: تحسين الأداء (Y) والقيم (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ

(49) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي: تحسين الأداء = $0.408 + 2.495$ القيم

وعليه فإن الزيادة في القيم بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء بـ 0.408 وحدة.

من خلال ما تقدم ذكره نخلص إلى أن هناك أثر معنوي للإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل كلي في تحسين الأداء كمتغير تابع لمؤسسة مركب الملح إيناسيل-لوطاية عند مستوى الدلالة (0.05)

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات المتوصل إليها، اعتمادا على معطيات المؤسسة (وثائق، مقابلة) وما تجمع لدينا من معلومات حول قطاع صناعة الاملاح في الجزائر ، وسنقوم بتفسير فرضية الدراسة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من اختبار هذه الفرضية.

دلت النتائج على أن بعد الرؤية الاستراتيجية يفسر ما قيمته 59.9% من التباين الحاصل في متغير تحسين الأداء، بينما فسر بعد الاهداف الاستراتيجية 43.4% من التباين الحاصل في متغير تحسين الأداء ثم يأتي بعد القيم بنسبة 39.8% من تفسير التباين الحاصل في متغير تحسين الأداء ، وأخيرا يفسر بعدي الرسالة و الغايات ما نسبته 39% من التباين الحاصل في متغير تحسين الاداء لكل منهما على حدا، وباعتبار أن بعدي الرؤية الاستراتيجية و الاهداف الاستراتيجية الأكثر تأثيرا في تحسين الاداء لمؤسسة مركب الملح إيناسيل لوطاية فقد يُعزى ذلك لمدى أهمية الادارة الاستراتيجية في قطاع صناعة الاملاح في الجزائر من خلال تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية والسماح للموظفين بالمؤسسة من المشاركة التشاورية في صنع القرارات كون الادارة الاستراتيجية تشكل إطار مرجعيا للتعامل مع متطلبات تحسين الأداء من خلال تكوين وتأهيل الموظفين وخلق وتنمية روح الفريق ، بالإضافة الى ان مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية تولي اهتماما كبيرا لوضوح وتحديد رؤيتها الإستراتيجية حيث تسعى لتحقيق طموحاتها المستقبلية وتقديم خدماتها بشكل أكبر وأكثر، وإدراكا من مؤسسة مركب الملح إيناسيل لمزايا انظمة الجودة و آثارها على المردودية ذات المدى البعيد من خلال تحسين آدائها و استمرارية المؤسسة في بيئة اقتصادية في طور التغيرات التي تتميز بانفتاح السوق العالمية وضعت ايناسيل لنفسها اهدافا من اهمها وضع نظام تسيير للجودة(تبعا لمطالب المرجع ISO 9001) حيث تمت المصادقة من قبل AFAQ/AFNOR الرائد الفرنسي على نظام التسيير لإيناسيل ISO 9001:2000 .

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نتائج الدراسة حيث اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبيان الذي وزع على إطارات المؤسسة في أداته العامة، و الذي يحتوي على محورين هما الإدارة الاستراتيجية، وتحسين الاداء و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة مركب الملح ايناسيل الوطاية بسكرة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط عن طريق برنامج التحليل الاحصائي « SPSS V25 » ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات من عدمه، حيث استنتجنا أنه يوجد دور بصفة عامة للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح ايناسيل الوطاية-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ذلك على جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث وجدنا أن ابعاد الرسالة والرؤية والاهداف الإستراتيجية والغايات والقيم كانت لها علاقة تأثير إيجابي بتحسين الأداء في المؤسسة محل البحث وكانت أكثرها تأثيراً بعدي الرؤية والاهداف الإستراتيجية.



خاتمه

خاتمة:

يشهد القرن الواحد والعشرين إحتدام شدة المنافسة ووصولها إلى الذروة بسبب عولمة الأسواق والتحولات المتسارعة للاقتصاد العالمي والثورة المعرفية والثقافية، وبالتالي أصبحت تسعى المؤسسات للمحافظة على بقائها واستمرارها في زمن عصرة العصور، ولكن هذا لا يتحقق عن طريق ممارسة اساليب الادارة التقليدية، الأمر الذي دفع بها الى تبني الاساليب التسييرية الحديثة ولان معظم المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق فهي مطالبة بانتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية حيث انه لطالما كانت المؤسسات حريصة على تحسين وتطوير أدائها بغية الوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها معظم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وبجملها مسيروها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة وجود دور للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة، و معرفة مستوى الادارة الاستراتيجية والأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة

النتائج:

حيث جاءت النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: النتائج النظرية :

- أصبح تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية ضرورة إلزامية لا بد منها لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئتها الداخلية و الخارجية حيث ان ذلك يتيح لها التفرد والتفوق على منافسيها.
- إن الادارة الإستراتيجية لا يقتصر تطبيقها على مستوى الإدارة العليا فقط بل تتعداها الى مختلف المستويات الادارية الاخرى .

ثانياً: النتائج الميدانية:

- درجة الاهتمام بالرسالة في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالرؤية في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالغايات في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالقيم في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالادارة الاستراتيجية في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بالمهام والأهداف في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،
- درجة الاهتمام بتقييم الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق)،

- درجة الاهتمام بتحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كانت (موافق بشدة)،
 - مستوى الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة كان (موافق)،
 - يوجد علاقة بين الادارة الاستراتيجية و الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة.
 - يوجد ارتباط موجب بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، الغايات، الأهداف الاستراتيجية، القيم) و الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية والأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، الغايات، الأهداف الاستراتيجية، القيم) و الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة.
 - العمل وفقا لأبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة لها دور إيجابي في تحسين الأداء بمؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة
 - بينت الدراسة ان المؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية-بسكرة أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض الموظفين خاصة في الإدارة التشغيلية.
- على العموم فقد جاءت نتائج هاته الدراسة منسجمة بشكل عام مع دراسة (شين، 2017) ، ودراسة (الفرجاني و خلف الله، 2021) من خلال وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الادارة الاستراتيجية (الرسالة،الرؤية، الغايات، الاهداف الاستراتيجية، القيم) في تحسين الأداء

التوصيات:

- وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة توصيات:
 - توصي هاته الدراسة على الإدارة العليا في مؤسسة مركب الملح الوطاية ان تسعى جاهدة لأن تكون أهدافها وغاياتها معلومة ومفهومة لدى جميع الموظفين بإعتبار انه كلما كان لدي جميع الموظفين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة مؤسستهم فان ذلك سينعكس إيجابا علي أدائهم.
 - توصي الدراسة على الإدارة العليا في المؤسسة أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع المستويات والعمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة وذلك لما بينته نتائج هاته الدراسة من ايجابيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي تحسين الأداء
 - ضرورة استعانة المؤسسة بذوي الخبرات والتخصص خاصة في مجال الاستراتيجي.
 - توصي هاته الدراسة ضرورة العمل على توظيف مزيد من الاطارات ذات المؤهل التقني خاصة وأن هاته المؤسسة تميل للطابع الصناعي فهي بحاجة ماسة الى التقنيين أكثر مقارنة بالمناصب المتعلقة بالتجارة والاقتصاد
 - يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد رسالتها و تراعي:
- أ- أن تتضمن الرسالة معلومات واقعية وواضحة عن رؤيتها الاستراتيجية وعن القيم الأساسية التي تراعيها
- ب- يجب كتابة الرسالة ونشرها على اوسع نطاق انطلاقا من مدير المؤسسة لتكون بمثابة مرشد لهم يتخذون من خلاله الاستراتيجيات المختلفة، وصولا إلى باقي الاطراف أصحاب المصلحة مع المؤسسة كي تقودهم وتحفزهم للعمل معها.

ت- أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصالح قدر الإمكان.

ث- أن تقوم المؤسسة بتحديد اهدافها الاستراتيجية بحيث تراعي معايير الاهداف الجيدة والتي سبق وان تطرقنا اليها في الجانب النظري.

آفاق البحث :

أما آفاق الدراسة فعلى الرغم من محاولة الباحثين الإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط تتطلب التوسع والغوص في غمارها المستقبلية ونذكر على سبيل الاقتراح ما يلي:

كـ الإدارة الإستراتيجية وبناء أنظمة تقييم الأداء .

كـ إستراتيجية التدريب والتكوين وموقعها في الإدارة الإستراتيجية.

كـ علاقة الرؤية الإستراتيجية في تفعيل القدرات التنافسية.

كـ دور الإدارة الإستراتيجية في التميز المؤسسي.



الفهرسة

رقم الصفحة	العنوان
	البسمة
	الاهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
أ	اشكالية البحث
ب	الدراسات السابقة
د	نموذج وفرضيات البحث
و	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
و	تصميم البحث
ز	أهمية الدراسة
ز	خطة البحث
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
2	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية
2	الفرع الأول : نشأة الإدارة الإستراتيجية
2	الفرع الثاني : تطور الإدارة الإستراتيجية
3	الفرع الثالث : مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
5	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية
5	الفرع الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية
6	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية
7	الفرع الثالث : أهداف الإدارة الإستراتيجية
8	المطلب الثالث: طبيعة الإدارة الاستراتيجية
8	الفرع الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية
10	الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية
10	الفرع الثالث : أساليب الإدارة الإستراتيجية
11	المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي
12	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
13	المطلب الثاني: الرؤية الاستراتيجية

13	الفرع الأول : مفهوم الرؤية الاستراتيجية
13	الفرع الثاني : أهمية الرؤية الاستراتيجية
14	الفرع الثالث : عناصر الرؤية الاستراتيجية
15	المطلب الثالث: رسالة المؤسسة
15	الفرع الأول : تعريف رسالة المؤسسة
16	الفرع الثاني : أهمية رسالة المؤسسة
16	الفرع الثالث : عناصر رسالة المؤسسة
17	الفرع الرابع : خصائص ومواصفات الرسالة الجيدة
17	المطلب الرابع: الغايات والاهداف الاستراتيجية
18	الفرع الأول : الغايات الاستراتيجية
18	الفرع الثاني : الاهداف الاستراتيجية
20	المطلب الخامس: القيم التنظيمية
20	الفرع الأول : مفهوم القيم التنظيمية
21	الفرع الثاني : مصادر القيم التنظيمية
21	الفرع الثالث : مواصفات القيم الفعالة
22	المبحث الثالث: أنموذج الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها
22	المطلب الأول: أنموذج الإدارة الاستراتيجية
25	المطلب الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية
25	الفرع الأول : التحديات الخارجية
26	الفرع الثاني : التحديات الداخلية
26	الفرع الثالث : التحديات في ظل عصر المعلوماتية والمعرفة
27	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء في المؤسسة الاقتصادية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الأداء
30	المطلب الأول: تعريف الأداء
31	المطلب الثاني: أنواع الأداء
31	لفرع الاول: الاداء حسب معايير المصدر
32	لفرع الثاني: الأداء حسب معيار الشمولية
33	لفرع الثالث: الاداء حسب المعيار الوظيفي
	لفرع الرابع: الأداء حسب المعايير الطبيعية
35	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء
35	لفرع الأول: العوامل الداخلية

36	الفرع الثاني: العوامل البشرية
38	الفرع الثالث: العوامل الخارجية
41	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
40	المطلب الأول : مفاهيم تقييم الأداء
40	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء
41	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء
42	الفرع الثالث : أهداف تقييم الأداء
43	المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء و مستوياته
43	الفرع الأول : الأسس العامة لتقييم الأداء
45	الفرع الثاني : مستويات تقييم الأداء
47	المطلب الثالث : مراحل وخطوات تقييم الأداء
48	المطلب الرابع : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها
48	الفرع الأول: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
49	الفرع الثاني : الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء
50	المبحث الثالث: ارتباط الإدارة الاستراتيجية بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
50	المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
51	الفرع الأول : مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
51	الفرع الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
52	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
53	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسن الأداء في مركب الملح إيناسيل لوطاية-بسكرة
55	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم مركب الملح إيناسيل لوطاية بسكرة
55	المطلب الأول: التعريف بمركب الملح إيناسيل لوطاية-بسكرة-
56	المطلب الثاني: أهمية مركب الملح إيناسيل لوطاية -بسكرة- واهم أهدافه وأفاقه المستقبلية
56	الفرع الأول: أهمية مركب الملح
56	الفرع الثاني : أهداف مركب الملح .
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب الملح إيناسيل لوطاية
58	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: معاملات الثبات والصدق
60	المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل اتجاهات الآراء

66	المطلب الثالث : تحليل اتجاهات الآراء
76	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
76	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة:
85	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات
86	خلاصة الفصل التطبيقي
88	الخاتمة العامة
92	فهرس المحتويات
97	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المقالات

- الفرجاني، محمد عبد الفتاح & خلف الله، عبد ربه، بهاء الدين. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 39،
- حاتم يوسف، حمد النيل القراي & صديق بلل، ابراهيم. (2014). التوجه الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. 82،
- حسين، إبراهيم. قيس &، سلمان، محمد. آية. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 103-134،
- سالم خلف خالد الزريقات. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 281-323.
- علي الضلاعين. (2017). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 272-294.
- علي موات سعد (، 2019). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 25، العدد 112، الصفحات 84_107.

ثانياً: الكتب

- أحمد القطامين. (1996). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
 - احمد قطامين . (2002) . الإدارة الاستراتيجية . عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
 - أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية .
 - أحمد محمد غنيم. (2005) . أساسيات الإدارة في العصر الحديث . المنصورة . مصر : دار الحارث للطباعة .
 - إبراهيم خلف الملكاوي. (2009) . إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . عمان : الوراق للنشر والتوزيع .
 - اخلاص ، موزي حمود. (1982) . الإدارة الحكومية . الكويت : وزارة التربية .
 - إسماعيل السيد. (1998) . الإدارة الاستراتيجية . مصر : مركز التنمية الإدارية .
 - البدوي، محمد علي &، عبد الرحمن، محمد عبد الله . مناهج و طرق البحث الاجتماعي . الاسكندرية : مطبعة البحيرة
 - السالم. سعيد مؤيد. (2005). أساسيات الادارة الاستراتيجية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
 - الغالي، محسن طاهر &، ادريس، محمد وائل. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل . عمان، الاردن
- دار وائل للنشر و التوزيع

- المشهداني، سلمان سعد.(2019). *منهجية البحث العلمي*. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع
- بني حمدان ,محمد خالد & إدريس ,محمد وائل .(2007). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، منهج معاصر . عمان الاردن :دار اليازوري العلمية للنشر.
- جمال الدين محمد المرسي .(2003) . *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية* . (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين). الاسكندرية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- جرادات ناصر & درة ,إبراهيم عبد الباري .(2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق* .عمان :دار وائل للنشر والتوزيع
- جرادات ,محمد ناصر & درة ,إبراهيم عبد الباري .(2014). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية -منحى نظري تطبيقي* .الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمداوي ,وسيلة .(2004) . *إدارة الموارد البشرية* . قالمة . الجزائر : مديرية النشر .
- حسين ,محمود أمينة & عباس ,عبد الحكم أمل .(2018). *الإدارة الإستراتيجية* . القاهرة : كلية التجارة جامعة القاهرة.
- راوية محمد حسن .(2000) . *إدارة الموارد البشرية* . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- زكريا مطلق الدوري .(2005) . *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية* عمان ,الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زيد ,منير عبوي .(2006). *الإدارة الاستراتيجية : عمان ,الأردن : دار كنوز المعرفة*.
- شاکر ,تركي أمين .(2013). *الإدارة الاستراتيجية* . عمان، الأردن: دار الأردن للنشر.
- عبد الرحمان ثابت ادريس , جمال الدين محمد المرسي . (2005) . *التسويق المعاصر* . الاسكندرية . مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- عبد الرحمان ثابت ادريس، و محمد جمال الدين المرسي .(2006). *الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"* . الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد السلام ابو قحف .(1997). *أساسيات الادارة الاستراتيجية* (الإصدار 2). الاسكندرية، مصر: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد السلام أبو قحف .(2006). *الإدارة الاستراتيجية : عمان ,الأردن : دار كنوز المعرفة*.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي .(1998). *الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21* . الطبعة السابعة . القاهرة , مصر :مجموعة النيل العربية.
- عداي الحسيني ,حسن فلاح .(2006). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها -مداخلها -عملياتها المعاصرة* . الطبعة الثانية. عمان ,الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع

- عقيل ,جاسم , عبد الله .(1999) . تقييم المشروعات . عمان : دار الحامد للنشر .
- علاء ,فرحان , طالب & إيمان , شيحان , المشهداني .(2011) . الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف . ط1 . عمان . الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- فاضل , حمد القيسي & علي , حسون الطائي،(2014). الإدارة الاستراتيجية نظريات.مداخل.امثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن
- فارس رشيد البيتاني .(2010) . محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية . عمان : دار أيله للنشر والتوزيع .
- كاظم نزار الركابي . .(2004) . الإدارة الاستراتيجية –العولمة والمنافسة .الاردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماجد أنور عشقي .(2009) . التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ماهر ظاهر بطرس .(1995) . دور الدولة في ظل اقتصاد السوق . دار النهضة العربية . القاهرة . مصر : دار النهضة العربية .
- مجيد الكرخي .(2007) . تقييم الأداء باستخدام النسب المالية . عمان . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع
- محمد , محمد هاني .(2014) . الإدارة الاستراتيجية الحديثة . الطبعة الاولى ,عمان :دار المعزز للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد عوض .(2001) . الإدارة الاستراتيجية –الاصول والأسس العلمية . القاهرة :الدار الجامعية.
- محمد الصيرفي .(2005) . إدارة الاعمال الحكومية . الإسكندرية . مصر : مؤسسة الدروس الدولية للنشر والتوزيع .
- محمد دائري .(2009) . استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقية والعلمية) . الإسماعيلية . مصر : مطبعة العشري .
- محمود عبد الفتاح رضوان .(2012) . تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- محمود جاسم, محمد الصميدعي ، (2010) . إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر
- مجد صقور . (2021) . الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات . الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- منصور محمد إسماعيل العريقي، (2011) . الإدارة الاستراتيجية . صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا
- نادية، العارف .(2005) . الإدارة الإستراتيجية . الاسكندرية: الدار الجامعية.
- نايل عبد الحفاظ العوالمه .(1993) . إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن) . الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع .

- يونس عواد، مجد صقور، و رعد الصرن. (2016). *الإدارة الاستراتيجية*. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق

ثالثا: المؤتمرات والمحاضرات

- إبراهيم بختي. (2005). *صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء*. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . جامعة ورقلة .
- سناء عبد الكريم الخناق. (2005) . *مظاهر الأداء الاستراتيجي . والميزة التنافسية* . المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية . جامعة ورقلة .
- شريفة ،بوالشعور .(2018) . *مطبوعة محاضرات في مادة الاحصاء 03 موجهة لطلبة علوم التسيير علوم اقتصادية وتجارية* . الجزائر :جامعة 20 أوت . 1955
- صرار عبد الوحيد . (2005) . *الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي* . المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية . جامعة ورقلة .
- عبد المليك مزهودة . (2005) . *المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسا* . المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية . جامعة ورقلة .
- عبد الرحيم محمد . (2008) . *قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي* . مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية البشرية .
- علي عبد الله . (2005) . *الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات* . جامعة ورقلة .
- عمرو حامد . (2009) . *تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية* . مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- محمد الطعمانة . (2008) . *معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها* . مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- نبيل إسماعيل رسلان . (2008) . *عملية قياس الأداء المؤسسي* . مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رابعا: الرسائل الجامعية (المذكرات)

- أحمد، نهي، أبو طه. (2012). *أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان*. رسالة ماجستير. عمان، الأردن: جامعة الشرق الاوسط.
- الديراوي، وحسن أمين. (2018). *أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط* (دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة بقطاع غزة- رسالة دكتوراه. السودان: جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا.

- العماري ,ناجي علي, عبد الكريم. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية -رسالة ماجستير في ادارة الأعمال .صنعاء ,اليمن
 - تبيدي نور ,محمد حنفي ,محمد .(2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه .الخرطوم ,السودان :جامعة الخرطوم.
 - حويو ,فضيلة .(2005) إدارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية .الجزائر :جامعة الجزائر.
 - سليطين, علي سوما .(2007). الادارة لاستراتيجية واثرها في رفع آداء المنظمات "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري . " ، رسالة ماجستير ، تشرين ،سوريا :جامعة تشرين .
 - صونية, كيلاني،(2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيد لصناعة الادوية خلال فترة 2000-2005،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
 - عادل عيشي. (2004) . الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة .
 - عمر سرار .(2003) . الرضا عن العمل وأثره على الأداء . مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة الجزائر .
 - محمد,عطية ,مزهر .(2017). الادارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية : دراسة ميدانية - رسالة دكتوراه. السويس: جامعة قناة السويس - كلية التجارة، مصر.
 - مؤمن شرف الدين .(2012) . دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف .
 - نوال ,شين،(2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- خامسا : بحوث ودراسات
- عبد الباري إبراهيم درة .(2003) . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .جامعة الدول العربية . العدد 382 .القاهرة .
- المراجع بالفرنسية :

- Bernard Mr tory. (1999) .control de gestion social.2 eme édition .paris Librairie.
- Dictionnaire Larousse de la langue française. (2001).



الغلاف
الحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER – Biskra

جامعة محمد خيضر بسكرة

Faculté des Sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

et Commerciales et des Sciences de Gestion

وعلوم التسيير

Département de Gestion

قسم علوم التسيير

ملحق رقم (1) : الاستبانة

تعليمات عامة:

يقوم الباحثين بتنفيذ دراسة حول " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: (دراسة تطبيقية على مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة، وذلك كبحث لنيل شهادة الماستر في الادارة الاستراتيجية جميع البيانات التي ستجمع من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستقدم بشكل موجز فقط دون الكشف عن الاسم أو أي معلومات شخصية، وسيتم استخدامها فقط لغرض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثين

دردوية أحمد

بوخالفي مفتاح

اشراف: البروفيسير ربيع مسعود

السنة الجامعية 2021-2022

أولاً: ويشمل على معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة 40 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

تعليم ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

4-التخصص العلمي:

التجارة الاقتصاد المحاسبة الآداب تقني أخرى

حدد.....

5-المسمى الوظيفي:

رئيس/عضو مجلس إدارة مدير تنفيذي نائب مدير تنفيذي رئيس مصلحة

موظف

6-عدد سنوات الخبرة في المنظمة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: ويشمل على معلومات عن المؤسسة:

1-سنة التأسيس:

أقل من 5 سنوات من 05 الى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

2-عدد العاملين الثابتين:.....

3-عدد المتعاقدين:.....

4-اتباع المؤسسة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية:

أقل من 5 سنوات من 05 الى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

يرجى الأخذ بعين الاعتبار أن التقييم من 1-5 حيث 1 اقل درجة موافقة بينما 5 أعلى درجة موافقة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
**المحور الأول: الادارة الاستراتيجية في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة						
أولاً: الرسالة						
01	يوجد المام بمفهوم الاستراتيجية لدى اطارات المؤسسة					
02	رسالة مؤسستكم محددة					
03	رسالة مؤسستكم مكتوبة ومنشورة					
04	شاركتكم في صياغة رسالة مؤسستكم					
05	بيانات رسالة مؤسستكم واقعية و قابلة للتحقيق					
06	تعتبر رسالة مؤسستكم بأنها نتاج معايير محددة سلفا					
07	تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة					
ثانياً: الرؤية						
08	تمتلك مؤسستكم رؤية واضحة					
09	ترتبط الرؤية في مؤسستكم بزمن محدد					
10	الرؤية في مؤسستكم واقعية					
11	تستجيب الرؤية في مؤسستكم لاحتياجات عملائها					
12	تحظى الرؤية في مؤسستكم بالقبول والفهم لديكم					
ثالثاً: الغايات						
13	غايات مؤسستكم منسجمة مع رؤية و رسالة وقيم المؤسسة					
14	غايات مؤسستكم تعكس فلسفتها وتوجهاتها المستقبلية					
15	غايات مؤسستكم شاملة لكافة مجموعة العملاء الذين تُخدمهم					
16	غايات مؤسستكم واقعية					
17	غايات مؤسستكم قابلة للتحقيق					
رابعاً: الاهداف الاستراتيجية						
18	تشاركون في صياغة الاهداف الاستراتيجية لمؤسستكم					
19	لأهداف مؤسستكم وقت محدد لتنفيذها.					
20	أهداف مؤسستكم مرنة					
21	تعتبر أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للقياس.					
22	تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمؤسستكم ينجر عنه تحسن الأداء					

خامساً: القيم

					قيم مؤسستكم تنسجم مع قيم موظفيها	23
					تراعي قيم مؤسستكم اهتمامات عملائها	24
					تسمح قيم مؤسستكم للعاملين من أن يقيّموا القرارات التي اتخذوها	25

**المحور الثاني: تحسين الأداء في مؤسسة مركب الملح إيناسيل الوطاية بسكرة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولاً: المهام والأهداف

						مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	26
						أبذل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	27
						أحقق الأهداف المطلوب إنجازها	28
						أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة	29
						التزم بساعات العمل المطلوبة	30
						مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب	31

ثانياً: تقييم الأداء

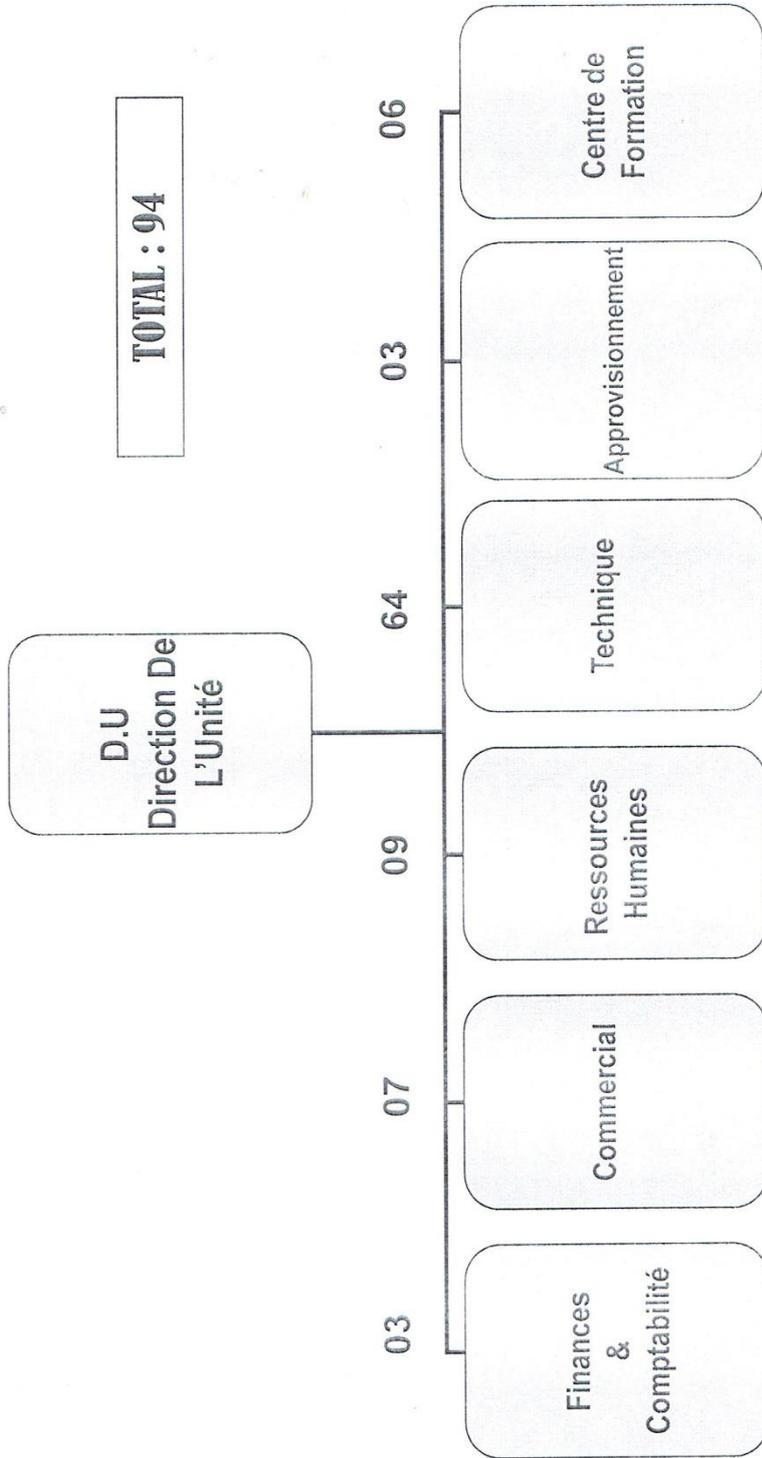
						معايير تقييم الأداء واضحة	32
						تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	33
						تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	34
						تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	35

ثالثاً: تحسين الأداء

						تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين بها	36
						تستعين المؤسسة ب خبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها	37
						تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	38
						البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين	39
						تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها	40
						تعتمد المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء	41
						تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة	42

ENASEL

ORGANIGRAMME COMPLEXE EL-OUTAYA



ملحق رقم 03

المؤسسة الوطنية للتأجير
Entreprise Nationale de SelsePE/SPA au Capital Social de 1.600.000.000

D.R.H
EXERCICE 2021

REPARTITION D'EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

CATEGORIES	PERMANANTS							TEMPORAIRES							TOTAL INSCRITS	AFFECTATIONS				DONT FEMMES EFFECTIF NON ACTIF	
	SECTIONS						S/ TOT	SECTIONS						S/ TOT		Prod	Com	Adm	Tech		
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6								
8		40					40		1					1	41	30	1	7	3	3	0
9	9	3	1				13	0	0	0				0	13	7	2	1	3	0	0
ST/G.I	9	43	1	0	0	0	53	0	1	0	0	0	0	1	54	37	3	8	6	3	0
10	0	11	10	7			28	0	0	0	2			2	30	14	0	4	12	0	0
11	6	1					7							0	7	0	0	6	1	0	0
12	0	0	0				0							0	0	0	0	0	0	0	0
13				15			15				9			9	24	14	0	3	7	0	0
ST/G.II	6	12	10	22	0	0	50	0	0	0	11	0	0	11	61	28	0	13	20	0	0
14						1	1							0	1	0	1	0	0	0	0
15	1	2	0	12	1		16				4			4	20	7	0	4	9	3	0
16					5		5							0	5	5	0	0	0	0	0
17							0							0	0	0	0	0	0	0	0
ST/G.III	1	2	0	12	6	1	22	0	0	0	4	0	0	4	26	12	1	4	9	3	0
18			4	1			5							0	5		1	2	2	2	0
19	1						1							0	1				1	0	0
20							0							0	0						0
21	1						1							0	1	0	0	1	0	0	0
22							0							0	0						0
23							0							0	0						0
24							0							0	0						0
25							0							0	0						0
26			1				1							0	1	0	0	1	0	0	0
ST/G.IV	2	0	5	1	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	8	0	1	4	3	2	0
ST/CD																					
TOTAL	18	57	16	35	6	1	133	0	1	0	15	0	0	16	149	77	5	29	38	8	0
Apprenti																					
P/Emploi CTA																					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 17-05-2022

إلى السيد: مدير المؤسسة الوطنية
للأملاح لوطاية - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

عمادة الكلية

الرقم: 681 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1- دردوية أحمد

2- بوخالفي مفتاح

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية "

تحت إشراف: د/ ربيع مسعود

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

جامعة محمد خيضر بسكرة
نائب العميد
المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة
بالتربية
د. غربي وهيبسة

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

مؤسسة الوطنية للمستقبل
مركب الملح
الوطاية ولاية
بسكرة
مركب الملح الوطني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: دبيع مسعود

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: قسم العلوم الإقتصادية والتجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطالب (ة): 1- دردوب أحمد

2- بوغالف مفتاح 3

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

عنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): دردوبة احمد الصفة:طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204248933 والصادرة بتاريخ: 19 / 02 / 2019

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء

المؤسسة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2019

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): بوخالفي مفتاح. الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200559759 والصادرة بتاريخ: 2016/10/16

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022

توقيع المعني:



```

FREQUENCIES VARIABLES=CAM CAM2 V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		01-JUN-2022 09:16:13
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\Spss-Pour-mémo ire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=CAM CAM2 V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الرسالة	49	0	3,9475	,58879
الرؤية	49	0	3,9796	,50041
يوجد المام بمفهوم الاستراتيجية لدى اطارات المؤسسة	49	0	3,6939	,82169
رسالة مؤسستكم محددة	49	0	3,9796	,62881
رسالة مؤسستكم مكتوبة ومنشورة	49	0	4,0408	,78949
شاركتم في صياغة رسالة مؤسستكم	49	0	4,0204	,69191
بيانات رسالة مؤسستكم واقعية و قابلة للتحقيق	49	0	3,8980	,79700
تعتبر رسالة مؤسستكم بأنها نتاج معايير محددة سلفا	49	0	3,9388	,71903
تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة	49	0	4,0612	,77482
تمتلك مؤسستكم رؤية واضحة	49	0	3,9184	,60679
ترتبط الرؤية في مؤسستكم بزم من محدد	49	0	3,9388	,59190
الرؤية في مؤسستكم واقعية	49	0	3,9592	,67575
تستجيب الرؤية في مؤسستكم لاحتياجات عملائها	49	0	4,0408	,70590
تحظى الرؤية في مؤسستكم بالقبول والفهم لديكم	49	0	4,0408	,67575

Table de fréquences

		الرسالة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fréquence	Fréquence	Pourcentage		
	3,00	6	12,2	12,2	12,2
	3,43	8	16,3	16,3	28,6
	3,71	5	10,2	10,2	38,8
	3,86	3	6,1	6,1	44,9
	4,00	11	22,4	22,4	67,3
	4,14	2	4,1	4,1	71,4
	4,29	2	4,1	4,1	75,5

4,43	4	8,2	8,2	83,7
4,71	2	4,1	4,1	87,8
4,86	1	2,0	2,0	89,8
5,00	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الرؤية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	2	4,1	4,1	4,1
	3,40	7	14,3	14,3	18,4
	3,60	7	14,3	14,3	32,7
	3,80	3	6,1	6,1	38,8
	4,00	16	32,7	32,7	71,4
	4,20	2	4,1	4,1	75,5
	4,40	3	6,1	6,1	81,6
	4,60	4	8,2	8,2	89,8
	4,80	2	4,1	4,1	93,9
	5,00	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

يوجد المام بمفهوم الاستراتيجية لدى اطارات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	26	53,1	53,1	53,1
	موافق	12	24,5	24,5	77,6
	موافق بشدة	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

رسالة مؤسستكم محددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	20,4	20,4	20,4
	موافق	30	61,2	61,2	81,6
	موافق بشدة	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

رسالة مؤسستكم مكتوبة ومنتشرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	28,6	28,6	28,6
	موافق	19	38,8	38,8	67,3
	موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

شاركتم في صياغة رسالة مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	22,4	22,4	22,4
	موافق	26	53,1	53,1	75,5
	موافق بشدة	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

بيانات رسالة مؤسستكم واقعية و قابلة للتحقيق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	18	36,7	36,7	36,7
	موافق	18	36,7	36,7	73,5
	موافق بشدة	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

تعتبر رسالة مؤسستكم بأنها نتاج معايير محددة سلفا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	28,6	28,6	28,6
	موافق	24	49,0	49,0	77,6
	موافق بشدة	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	محايد	13	26,5	26,5	26,5
	موافق	20	40,8	40,8	67,3
	موافق بشدة	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

تمتلك مؤسستكم رؤية واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	22,4	22,4	22,4
	موافق	31	63,3	63,3	85,7
	موافق بشدة	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

ترتبط الرؤية في مؤسستكم بزمان محدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	20,4	20,4	20,4
	موافق	32	65,3	65,3	85,7
	موافق بشدة	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الرؤية في مؤسستكم واقعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	24,5	24,5	24,5
	موافق	27	55,1	55,1	79,6
	موافق بشدة	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

تستجيب الرؤية في مؤسستكم لاحتياجات عملائها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	22,4	22,4	22,4
	موافق	25	51,0	51,0	73,5
	موافق بشدة	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

تحضى الرؤية في مؤسستكم بالقبول والفهم لديكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	20,4	20,4	20,4
	موافق	27	55,1	55,1	75,5
	موافق بشدة	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4943 jours.

GET

FILE='E:\مستر 2\المذكرة النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=التخصص_العلمي

/STATISTICS=MEAN

/HISTOGRAM

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:01:14
Commentaires		
Entrée	Données	E:\مستر 2\المذكرة النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=التخصص_العلمي /STATISTICS=MEAN /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,03
	Temps écoulé	00:00:01,08

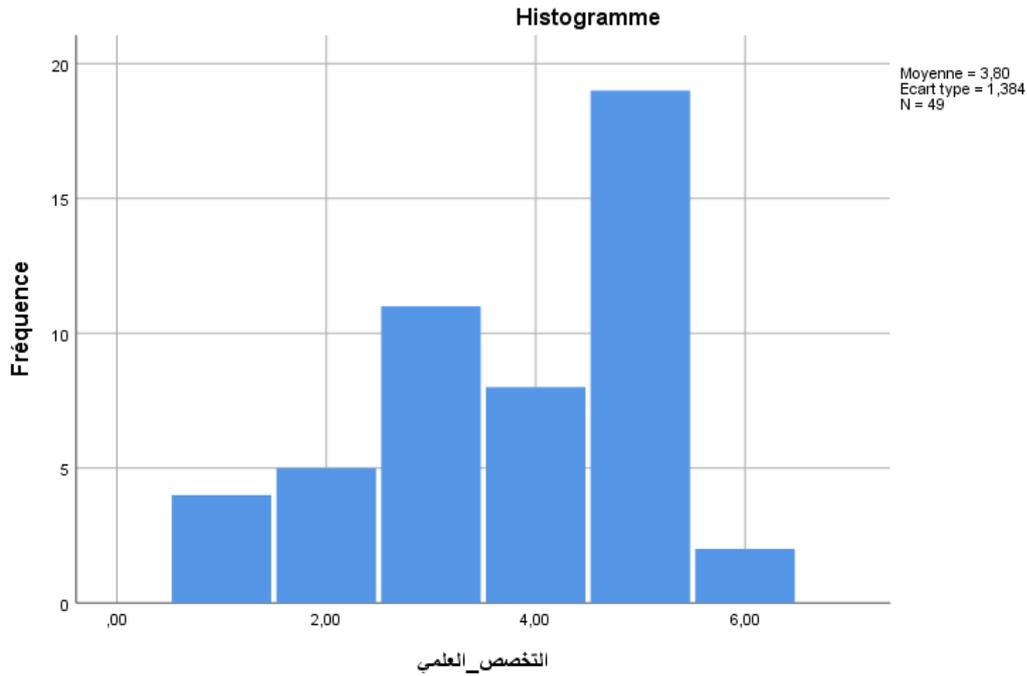
[Jeu_de_données1] E:\المذكرة النهائية\2\ماستر\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav

Statistiques

التخصص_العلمي

N	Valide	49
	Manquant	0
Moyenne		3,7959

		التخصص_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التجارة	4	8,2	8,2	8,2
	الاقتصاد	5	10,2	10,2	18,4
	المحاسبة	11	22,4	22,4	40,8
	الآداب	8	16,3	16,3	57,1
	تقني	19	38,8	38,8	95,9
	أخرى	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=المسمى_الوظيفي التخصص_العلمي
  /STATISTICS=MEAN
  /HISTOGRAM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:02:04
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss- Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=التخصص_العلمي المسمى_الوظيفي /STATISTICS=MEAN /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,29
	Temps écoulé	00:00:00,42

Statistiques

		التخصص_العلمي	المسمى_الوظيفي
N	Valide	49	49
	Manquant	0	0
Moyenne		3,7959	4,8163

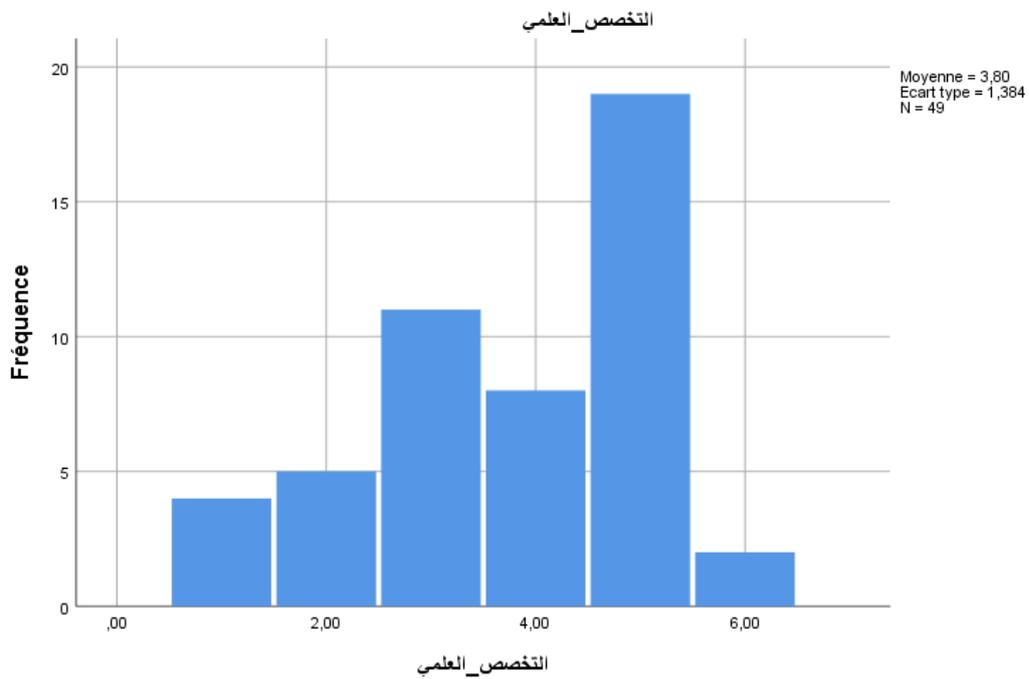
Table de fréquences

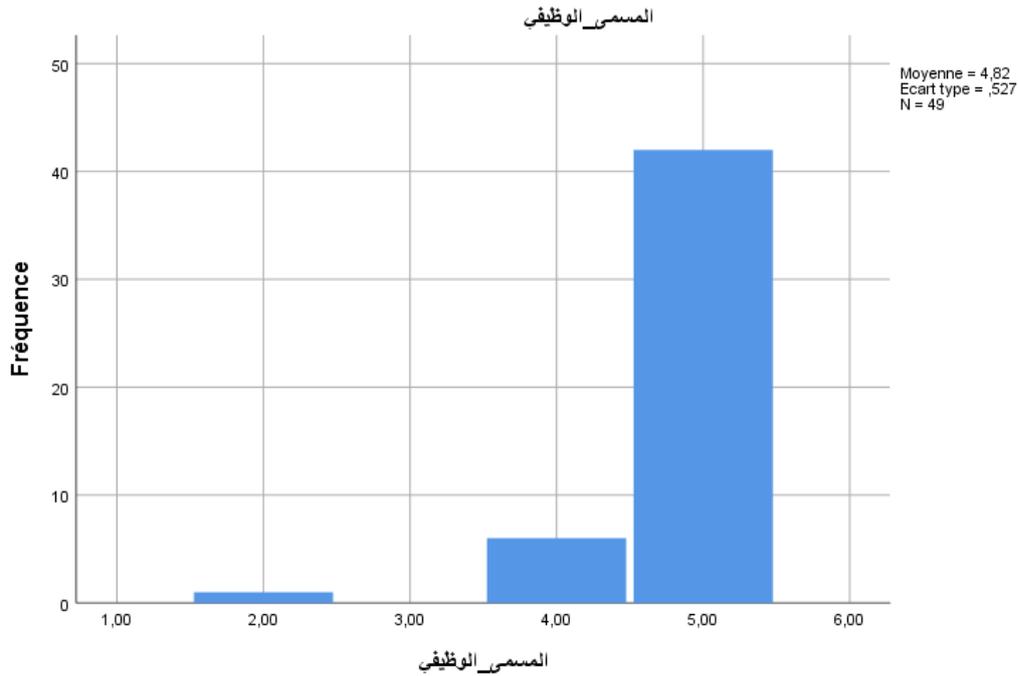
		التخصص_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التجارة	4	8,2	8,2	8,2
	الاقتصاد	5	10,2	10,2	18,4
	المحاسبة	11	22,4	22,4	40,8
	الآداب	8	16,3	16,3	57,1
	تقني	19	38,8	38,8	95,9
	أخرى	2	4,1	4,1	100,0

Total	49	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		المسمى_الوظيفي		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	مدير تنفيذي	1	2,0	2,0
	رئيس مصلحة	6	12,2	12,2
	موظف	42	85,7	85,7
	Total	49	100,0	100,0

Histogramme





```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT V2
  /METHOD=ENTER V1.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:35:34
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss- Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER V1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
مجموع أبعاد تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	4,0183	,43777	49

Corrélations

	مجموع أبعاد تحسين الأداء	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية
Corrélation de Pearson	1,000	,871

	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	,871	1,000
Sig. (unilatéral)	مجموع أبعاد تحسين الأداء	.	,000
	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	,000	.
N	مجموع أبعاد تحسين الأداء	49	49
	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	49	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : مجموع أبعاد تحسين الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,871 ^a	,758	,753	,20422	,758	147,150

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,137	1	6,137	147,150	,000 ^b
	de Student	1,960	47	,042		
	Total	8,097	48			

a. Variable dépendante : مجموع أبعاد تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	,790	,272		2,905
	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	,817	,067	,871	12,131

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,006
	مجموع ابعاد الادارة الاستراتيجية	,000

a. Variable dépendante : مجموع أبعاد تحسين الأداء

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT V2
  /METHOD=ENTER V1.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:43:09
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\المذكرة النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER V1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
متغير الادارة الاستراتيجية	4,0183	,43777	49

Corrélations

	متغير تحسين الأداء	متغير الادارة الاستراتيجية
Corrélacion de Pearson	متغير تحسين الأداء	,871
	متغير الادارة الاستراتيجية	,871
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	,000
	متغير الادارة الاستراتيجية	,000

N	متغير تحسين الأداء	49	49
	متغير الادارة الاستراتيجية	49	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متغير الادارة الاستراتيجية ^b		. Introduire

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,871 ^a	,758	,753	,20422	,758	147,150

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

- a. Prédicteurs : (Constante), متغير الادارة الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,137	1	6,137	147,150	,000 ^b
	de Student	1,960	47	,042		
	Total	8,097	48			

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
- b. Prédicteurs : (Constante), متغير الادارة الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,790	,272		2,905	,006
	متغير الإدارة الاستراتيجية	,817	,067	,871	12,131	,000

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT V2
  /METHOD=ENTER D1.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:46:39
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss- Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER D1.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
الرسالة	3,9475	,58879	49

Corrélations

	متغير تحسين الأداء	الرسالة
Corrélation de Pearson	متغير تحسين الأداء	1,000
	الرسالة	,627
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	,000
	الرسالة	,000
N	متغير تحسين الأداء	49
	الرسالة	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسالة ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,627 ^a	,394	,381	,32322	,394	30,507

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

- a. Prédicteurs : (Constante), الرسالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,187		1	3,187	30,507	,000 ^b
	de Student	4,910		47	,104		
	Total	8,097		48			

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
b. Prédicteurs : (Constante), الرسالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,345	,316		7,417	,000
	الرسالة	,438	,079	,627	5,523	,000

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT V2
  /METHOD=ENTER D2.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:48:45
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss- Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER D2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
الرؤية	3,9796	,50041	49

Corrélations

		متغير تحسين الأداء	الرؤية
Corrélation de Pearson	متغير تحسين الأداء	1,000	,774
	الرؤية	,774	1,000
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	.	,000
	الرؤية	,000	.
N	متغير تحسين الأداء	49	49
	الرؤية	49	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,774 ^a	,599	,590	,26296	,599	70,101

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الرؤية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
	de Student	3,250	47	,069		
	Total	8,097	48			

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,545	,304		5,081	,000
	الرؤية	,635	,076	,774	8,373	,000

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT V2

```

/METHOD=ENTER D3.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:52:16
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة 2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER D3.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
الغايات	4,1469	,57122	49

Corrélations

	متغير تحسين الأداء	الغايات
Corrélation de Pearson	متغير تحسين الأداء	1,000
	الغايات	,624
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	,000
	الغايات	,000
N	متغير تحسين الأداء	49
	الغايات	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الغايات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,624 ^a	,390	,377	,32421	,390	30,033

Récapitulatif des modèles

Modèle

Modifier les statistiques

	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الغايات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,157	1	3,157	30,033	,000 ^b
	de Student	4,940	47	,105		
	Total	8,097	48			

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الغايات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,211	,343		6,448	,000
	الغايات	,449	,082	,624	5,480	,000

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT V2
  /METHOD=ENTER D4.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue

19-JUN-2022 11:52:31

Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة 2\ماسر النهائي\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss-Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER D4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49

الاهداف الاستراتيجية	4,0653	,59496	49
----------------------	--------	--------	----

Corrélations

		متغير تحسين الأداء	الاهداف الاستراتيجية
Corrélation de Pearson	متغير تحسين الأداء	1,000	,659
	الاهداف الاستراتيجية	,659	1,000
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	.	,000
	الاهداف الاستراتيجية	,000	.
N	متغير تحسين الأداء	49	49
	الاهداف الاستراتيجية	49	49

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاهداف الاستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,659 ^a	,434	,422	,31228	,434	36,029

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاهداف الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés		Carré moyen	F	Sig.
		ddl				
1	Régression	1	3,514	3,514	36,029	,000 ^b
	de Student	47	4,583	,098		

Total	8,097	48		
-------	-------	----	--	--

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
b. Prédicteurs : (Constante), الاهداف الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,224	,311		7,146	,000
	الاهداف الاستراتيجية	,455	,076	,659	6,002	,000

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT V2
/METHOD=ENTER D5.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2022 11:52:47
Commentaires		
Entrée	Données	E:\المذكرة\2\ماستر النهائية\Nouveau dossier 02\FINALE\05-06-2022\Spss- Pour-mémoire.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	49

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V2 /METHOD=ENTER D5.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	2556 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
متغير تحسين الأداء	4,0726	,41072	49
القيم	3,9524	,63465	49

Corrélations

		متغير تحسين الأداء	القيم
Corrélation de Pearson	متغير تحسين الأداء	1,000	,631
	القيم	,631	1,000
Sig. (unilatéral)	متغير تحسين الأداء	.	,000
	القيم	,000	.
N	متغير تحسين الأداء	49	49

القيم	49	49
-------	----	----

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيم ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,631 ^a	,398	,385	,32202	,398	31,085

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	47	,000

- a. Prédicteurs : (Constante), القيم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,223	1	3,223	31,085	,000 ^b
	de Student	4,874	47	,104		
	Total	8,097	48			

- a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء
b. Prédicteurs : (Constante), القيم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,459	,293		8,389	,000
	القيم	,408	,073	,631	5,575	,000

a. Variable dépendante : متغير تحسين الأداء