

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة ENICAB صناعة الكوابل - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- معمر ياسمين

- أشنشونة محمد

- معمر منار

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- فالتة اليامين
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر (أ)	- شنشونة محمد
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (أ)	- علالي مليكة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة ENICAB صناعة الكوابل - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- معمر ياسمين

- أ. شنشونة محمد

- معمر ي منار

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- فالتة اليامين
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر (أ)	- شنشونة محمد
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (أ)	- علالي مليكة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الشكر و عرفان

شكر و عرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن توفيقه ، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، عليه افضل الصلاة والسلام،
و أما بعد:

اشكر والداي اللذان علماني السلوك القويم، وانا حياقي بقبسات الهداية وعلماني أيضا أن الصبر هو طريق النجاح

كما أخص بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور شنشونة محمد، على حسن قبوله

الإشراف على هذا العمل ، و تقديمه لنا النصح والتوجيه طيلة فترة البحث. فبارك الله فيه.

كما لايفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم إثراء هذا العمل.

و جميع الأساتذة و أعضاء الكلية على رأسهم الأستاذة غربي وهيبة و برني لطيفة والأستاذ فالتة اليامين على تعاونها معنا

وجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة **enicab** الذين تعاونوا معنا واختص بالشكر الى مسؤول التكوين حمز عمري الذي كان لنا بمثابة مرشد داخل المؤسسة.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي، بالرجوع إلى الخيارات الإستراتيجية الأساسية التي تتبناها معظم المؤسسات والمتمثلة في إستراتيجية النمو والتوسع، إستراتيجيات الاستقرار، والانكماش وأثره على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن التي تتركز على خمسة جوانب أساسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع، كتوجه حديث المؤسسات.

ولتحقيق اهداف الدراسة والمتمثلة في الإجابة عن التساؤل. «ما أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي؟». كما تم إجراء مقابلة مع مجموعة من إطارات المؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة لمعرفة نوع الخيار الذي تتبناه المؤسسة وأثره على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وكما تم توصل إلى أهم النتائج المتمثلة في:

- ✓ الخيار الاستراتيجي المتبع من طرف مؤسسة ENICAB هي إستراتيجية التوسع والنمو. وهذا من خلال النمو عن طريق التنوع في منتجاتها ومحاولة دخولها إلى أسواق جديدة كتوسع للمؤسسة على مناطق جغرافية جديدة.
- ✓ والفكر الإستراتيجي التي تتبعه المؤسسة له أثر على الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB للكوابل من خلال تأثيره على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لإطارات مؤسسة ENICAB التي من أهمها تركيز المؤسسة على سلوك المنافسين والجانب التسويقي للمنتوج، وعدم إهمال نطاق توزيع المنتجات والبحث على الأسواق الجديدة.

الكلمات المفتاحية: الخيار الإستراتيجي، الأداء التنظيمي، إستراتيجية النمو والتوسع، إستراتيجية الانكماش، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

Abstract

This study aimed to identify the impact of the strategic choice on improving organizational performance, by referring to the basic strategic options adopted by most institutions, which are growth and expansion strategies, Stability strategies. And contraction strategies and their impact on organizational performance from the perspective of the balanced scorecard, which focuses on five main aspects: Dimension The financial, the customer dimension, the internal process dimension, the learning and growth dimension, and the environment and society.

To achieve the objectives of this study, which is to answer the question « What is the impact of the strategic choice on improving organizational performance?» An interview was also conducted with a group of ENICAB frameworks for the electrical cable industry in the Wilayat of BISKRA to find out the type of choice adopted by the organization and its impact on organizational performance from the perspective of the balanced:

- ✓ This is the strategic choice adopted by ENICAB, which is a strategy of expansion and growth, this is through growth diversification of its openings and its attempt to enter new markets such as the expansion of the institution over new geographic areas.
- ✓ E and the strategic thought that the institution radiates has an impact on the organizational performance of the institution ENICAB Al-kubel through an impact on the dimensions of the scorecard balanced.

The study also presented a set of recommendations for the frameworks of the ENICAB Foundation, the most important of which is the institution's focus on the kings of competitors and the marketing aspect of the product, and not neglecting the scope of product distribution and stimulating new markets.

Keywords: strategic choice, organizational, growth and expansion strategy, contraction strategy, balanced scorecard.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقاييس العمليات الداخلية	16
2	أنواع استراتيجيات التكامل	35
3	استراتيجيات المؤسسة الأساسية	38
4	أثر خيار إستراتيجية عدم التغيير على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن	39
5	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	42
6	تقسيم أسئلة المقابلة على ابعاد الدراسة	57
7	خصائص عينة الدراسة	58
8	يوضح اهم موردين مؤسسة ENICAB	62
9	منتجات مؤسسة ENICAB	66
10	الابعاد التي تركز عليها مؤسسة ENICAB لتحقيق النمو والتوسع	72
11	الإستراتيجيات المتبعة للتعريف والترويج بمنتجاتها مؤسسة ENICAB	76
12	زيائن مؤسسة ENICAB	80
13	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ENICAB.	88

قائمة الشكـال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ز
2	خطة مختصرة للدراسة	س
3	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	4
4	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن	12
5	ربط السبب بالنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	15
6	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	18
7	العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن	20
8	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	27
9	يوضح العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي للمنظمة	30
10	الدوافع المتصلة بالاندماج	34
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB	56
12	القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة	64
13	سلسلة القيمة لبورتر لمؤسسة ENICAB	69
14	تحليل SWOT لمؤسسة ENICAB	70
15	منحنى تطور رقم أعمال مؤسسة ENICAB	75
16	قنوات توزيع مؤسسة ENICAB	78
17	أعمدة بيانية توضح تطور حجم المبيعات لمؤسسة ENICAB	79
18	منحنى تطور الحصة السوقية للسوق المحلي لمؤسسة ENICAB	81
19	يوضح مراحل عملية الإنتاج	82
20	طريقة تغليف منتجات مؤسسة ENICAB	83
21	التسلسل الهرمي ونطاق الاشراف لمؤسسة ENICAB	84
22	منحنى تطور عدد عمال مؤسسة ENICAB	85

المقدمة

تهديد

إن التغيرات التي صاحبت العولمة غيرت الكثير في فكر التسيير وفرضت على المؤسسات العامة والخاصة أن تتخلص من النمطية والروتين المعتاد في جميع أساليبها، لتبحث عن سبل جديدة تضمن استقرارها ومركزها التنافسي، وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية التي من أهم مراحلها مرحلة تحديد البديل الأنسب أو الأفضل للمؤسسة، ويمثل هذا الأخير الخيار الاستراتيجي التي تتخذه المؤسسة ويتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وعلى ضوء الخصائص البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، وبما يتوافق مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية والصناعة والعوامل البيئية الداخلية ومع إضافة سلوكيات المسيرين الذين تتحكم فيهم القيمة الشخصية وثقافة المؤسسة السائدة، ومن منظور آخر فإن هذه العوامل لها تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الادارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات الى الخيار الاستراتيجي والذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة في صياغة الاستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مع محاولة اثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية ولكن الامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، وانما يتطلب منها ايضا السعي بشكل مستمر الى تنميتها وتطويرها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة والمبتكرة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه.

واستمرارية المؤسسة وبقائها وضمان ربحيتها يدل على التحكم الجيد في الأداء التنظيمي للمؤسسة الذي يمثل العاكس الرئيسي لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والمتفق عليه أن الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تسيير مواردها البشرية والمالية والتنظيمية بما يساعدها في تحقيق أهدافها، وقدرة المنظمة على الهيكلية الجيدة للأداء التنظيمي تجعلها تتمتع بالسلاسة في التغيير في اساليبها الإنتاجية وخططها وذلك ضمن الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها من اجل الحفاظ على توازن الوضع التنظيمي للمؤسسة باستعمال أساليب تقييم حديثة لتقييم الأداء المالي والوضع المالي للمؤسسة و الزبائن التي تتعامل معهم مع القدرة على السيطرة على الأوضاع الداخلية كبعد داخلي للمؤسسة ودعم النمو والتعلم للمؤسسة. وهذا من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

وحيث تم تخصيص هذا البحث من أجل التعرف على مفهوم الخيار الاستراتيجي وتحديد مراحلها واهم عناصره وأثره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

1- إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات للحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، مما يستلزم عليها ان تأخذ حذرنا وتبنى الخيار الاستراتيجي الملائم والمناسب لإمكانياتها الداخلية ولا يتعارض مع الواقع والمتطلبات الخارجية لها، لتستطيع تحقيق مستوى الأداء المطلوب الذي يمثل المقياس الأنسب والمؤشر الفعال لمدى نجاعة ونجاح استراتيجية وأداء المؤسسة وبالتالي يقيس وضعية المؤسسة امام منافسيها.

ومما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة المتمثلة في التساؤل الآتي:

ما أثر الخيار الذي تتبناه المؤسسة الاقتصادية على تحسين اداءها التنظيمي؟

وبهدف التفصيل أكثر في الإشكالية، وإبراز أثر الخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما طبيعة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين اداءها التنظيمي من الجانب المالي؟
 - ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين اداءها التنظيمي من جانب الزبائن؟
 - ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين اداءها التنظيمي من جانب التعلم والنمو؟
 - ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين اداءها التنظيمي من جانب العمليات الداخلية؟
 - ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين اداءها التنظيمي من جانب البيئة والمجتمع؟
- 2- الدراسات السابقة:

1-2 الدراسات السابقة التي تناولت الخيار الاستراتيجي

- 4- فاطمة بوهلال. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المنظمة. كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية، تسيير مؤسسات. معسكر - الجزائر: غير منشورة.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الموجودة في ولايات الجزائر (تلمسان، سيدي بلعباس، مستغانم، معسكر، وهران، عين تموشنت، غليزان)، وأكدت على أهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية، وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وحاولت الباحثة في هذه الدراسة إثبات صحة الفرضيات بإتباعها المنهج الاستنتاجي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي فقامت بإجراء مسح عن طريق عينة لمجموعة من المؤسسات الموزعة على مجموعة من ولايات الجزائر وجمعهم ومعالجتهم استعملت برنامج الSPSS لتتوصل لمجموعة من النتائج المتمثلة في أن هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل في اطار التوافق بين الاستراتيجية والهيكل. وان المؤسسات تحقق اعلى فاعلية من خلال هذا التوافق. وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تحدد الهيكل في اطار الإستراتيجية التي تحقق أهدافها.

- 5- عبد حسين , ع. ع. (2005). تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق . جامعة كربلاء, ادارة اعمال . العراق: غير منشورة.

وهدف هذه الدراسة لإبراز أثر الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية في العراق للأهمية الهيكل التنظيمي التي تعود في انه أحد الوسائل المدعمة في صنع الخيار وتفعيله، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المدراء العاميين والمدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام حيث اشتملت العينة على (135 مديراً) وجمعت البيانات بعدة أدوات من بينها الاستبانة، المقابلات الشخصية، الملاحظة الغير منتظمة وبالإضافة لإصدارات، والتقارير الغير الرسمية الخاصة بالشركة. لتصل للنتائج التالية:

- الهيكل التنظيمي يساهم في تفعيل الخيار الاستراتيجي نتيجة لارتفاع درجة المركزية والرسمية بشكل عام.
- وجود علاقة ارتباط ولكن بدرجة اقل بين الخيار الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي.
- للهيكل التنظيمي تأثير قوي على الخيار الاستراتيجي.

د- قاصب, ح. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق السياحية .- كلية علوم الاقتصاد والتسيير وعلوم التجارة, ادارة استراتيجية .البويرة -الجزائر-: غير منشورة.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها مجموعة من المنظمات السياحية الجزائرية لتطوير مركزها التنافسي المحلي أو ، الأساليب التي تستعملها لاختيار أفضل البدائل الذي يناسب البيئة التي تنشط فيها المؤسسات السياحية، وقام الباحث بدراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق الموزعة بين مجموعة من ولايات الجزائر الذي بلغ عددها 40 فندقا وتمت مقارنتها مع البلد المجاورة تونس وضمت هذه المقارنة 45فندقا والذي تفارق تصنيفها بين فنادق الخمس نجوم والاربع نجوم ،وبعد عملية تحليل البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) وصل الباحث الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

-على ان المدير السياحي بقدرته بناء إدارة استراتيجية سياحية فعالة تستند الى النظريات الحديثة للإدارة الاستراتيجية وبقدرته تطبيقها في المجال السياحي.

-ان القطاع السياحي يتطلب الدراسة أكثر للاختيار الملائم للاستراتيجية الموافقة لطبيعة وخصائص هذا القطاع، ولأهداف المنظمة وقدراتها وكفاءاتها. مع الاخذ بعين الاعتبار جميع نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.

2-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التنظيمي:

أضواء كمال حسين. (مارس 01, 2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الاداء التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، الصفحات 73-53.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي في مجموعة من الكليات العامة لجامعة الموصل نظرا لدور الكبير الذي تلعبه الاخلاقيات في الأداء التنظيمي حيث قام الباحث بالإحاطة النظرية لمحددات الأداء التنظيمي وتعريف الأداء واخلاقيات العمل بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في كتب ومقالات ومذكرات...وفي الدراسة الميدانية قام الباحث قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات التي تم توزيعها على مجموعة من الموظفين التي تعمل في كليات جامعة الموصل وتم معالجة هذه البيانات ببرنامج الSPSS ليصل الى مجموعة من النتائج التي من أهمها:

ان معظم الكليات التي في جامعة موصل لا تهتم بدرجة عالية على تطوير اخلاقيات العمل بسبب ضعف اتمامها بالبرامج التدريبية التي تقيمها في هذا المجال.

ان تحقيق الرضا للأفراد العاملين في المنظمة يساهم، وبشكل مباشر في رفع مستواهم الإنتاجي، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تركيز الاهتمام بالقيم والعادات الاجتماعية والأخلاقية.

بمختة بطاهر . (09 ديسمبر, 2018). مدى فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي على تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر. الصفحات 50-87. كلية علوم الاقتصاد والتسيير وعلوم التجارة, ادارة استراتيجية. البويرة -الجزائر-: غير منشورة.

تهدف هذه الدراسة لإبراز مدى فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي شملت مؤسسة سونلغاز ومؤسسة متيجي ومؤسسة الحليب ضوء على وسلطت الباحثة الضوء على بعض المفاهيم النظرية بالاعتماد الى مجموعة من المراجع المتمثلة في كتب، والمقالات...وفي الدراسة الميدانية قامت بدراسة قياسية وتكون مجتمعها من عمال ثلاث مؤسسات التي تم ذكرها مسبقا، وقد عينت الدراسة بتوزيع 80 استمارة. وتمت معالجتها ببرنامج SPSS لتصل في الأخير لمجموعة من النتائج المتمثلة في:

- ان التحليل البيئي الخارجي يساهم في تحديد كافة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- ان تحليل البيئة التكنولوجية للمنظمة يساهم بشكل فعال في تحديد مستوى التكنولوجيا الذي تكتسبه المنظمة.
- ان تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية يساهم في تحسين أدائها التنظيمي.

د- روي, ك. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي . كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير, علوم التسيير .ورقلة: غير منشورة.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يقدمه تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات وخصصت في هذا البحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك يعود لأهمية البحث التي تكمن في التعرف على الوظيفة الأساسية من بين وظائف المؤسسة والتي تتمثل في وظيفة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها خاصتنا انما تساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين أدائها التنظيمي.

ومن اجل الوصول لهذه الأهداف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة في الجزء النظري، وفي الجزء التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة بما فيها المقابلة والملاحظة والاستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، واختبار فرضياتها استعملت الباحثة برنامج SPSS الاحصائي من اجل معالجة وتحليل المعطيات. لتصل في ختام البحث لمجموعة النتائج المتمثلة في:

- ان الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تؤثر بدرجة اعلى على نشاطها، تحسين أدائها.
- تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الصغير والمتوسطة على تحسين أدائها التنظيمي في جميع الأنشطة.

3-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالخيار الاستراتيجي الأداء التنظيمي:

إبراهيم, ع. ن &, المكّي, م. ع, (2019). مارس 31. (أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي, إقتصاد / كلية علوم الاقتصاد والتسيير وعلوم التجارة, ادارة استراتيجية. البويرة - الجزائر -: غير منشورة.

هدفت هذه الدراسة للتركيز على مشكلة الدراسة المتمثلة في هل يؤثر الخيار الإستراتيجي بأبعاده على الأداء التنظيمي للشركة الاتصال كما هدفت للإحاطة بالإطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي وقام الباحثان بدراسة ميدانية في مجموعة من شركات الاتصال السودانية من خلال تقديم استبانات لمجموعة من مدراء شركات التي تمت فيها الدراسة لتصل في الأخير لمجموعة من الاستنتاجات المتمثلة في:

- تبين من خلال النتائج وجود علاقة تربط بين الخيارات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي ووجود علاقة معنوية موجبة بينهما، بلغت على المستوى الكلي (0,63). مما يستنتج من ذلك بأنه يوجد علاقة معنوية
 - حاجة الشركات المبحوث الى الياء اهتمام أكبر لأبعاد الخيارات الإستراتيجية ذات العلاقة بتحسين الأداء التنظيمي.
- 4-2 ملخص الدراسات السابقة:

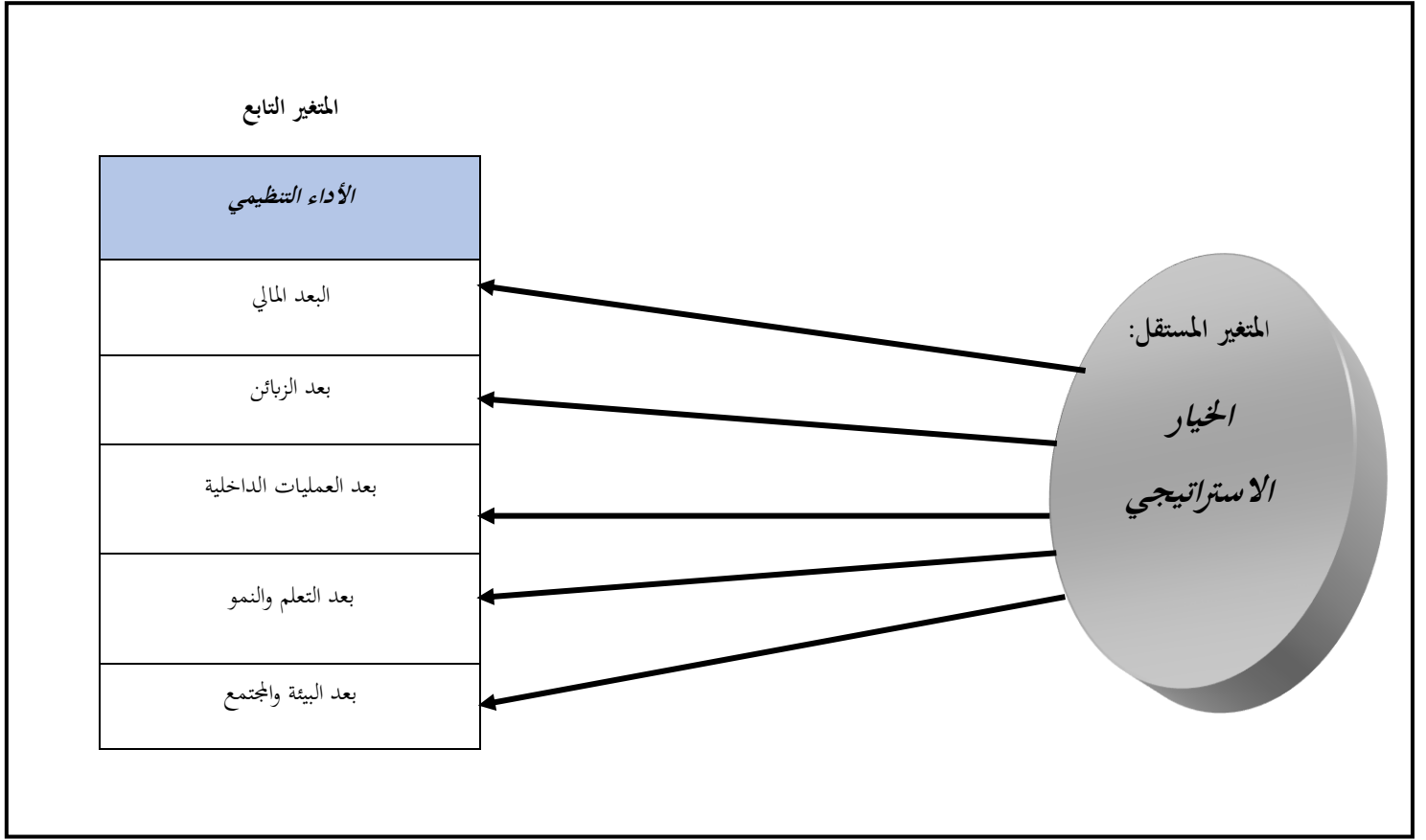
تناولت الدراسات السابقة موضوع الخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن ومن وجهات نظر مختلفة وهذا يعود لتنوع الخيارات المتخذة في هذه الدراسات التي اهتمت بنفس الموضوع، حيث نجد فيما يتعلق بمواضيع الذي درست الخيار الاستراتيجي يعود الاختلاف الى نوع الخيار الذي تتبناه المؤسسة والبيئة التي ينشط فيها ونوع نشاطها ففي دراسة (بوهلال) التي درست التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المنظمة وجدت ان هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وفي دراسة أخرى ل (عبد الحسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية) من اهم استنتاجاته ان الهيكل التنظيمي يساهم في تفعيل الخيار الاستراتيجي نتيجة لارتفاع المركزية والرسمية بشكل عام، وفي دراسة (حسين ق.، الخيارات الاستراتيجية لمتطلبات الاعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس) توصل الى ان من متطلبات وضع الخيارات الاستراتيجية هي الدراسة الجيدة لبيئة المؤسسة، بينما الدراسات المتعلقة بالاداء التنظيمي فركزت على دراسته من جانب الأداء المتوازن فنجد ان (حسين أ.) الذي توصل الى ان معظم القطاعات الجامعية لا تهتم بدرجة كبيرة لتطوير الجانب البيئي والاجتماعي، وان تحقيق رضا العاملين في المؤسسة يساهم بشكل مباشر في رفع مستواهم الإنتاجي، بينما (بطاهر) في دراسته مدى فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية توصلت الى ان التحليل البيئي يساهم في تحديد كافة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة كما انها تكشف على نقاط قوة وضعف المؤسسة، و (رواي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي) توصلت لنتيجة ان للموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المؤسسات انها تساهم في تحسين ادائها التنظيمي. في الدراسة الأخيرة التي درست متغيري الدراسة والمتمثلة في (إبراهيم و المكّي، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي) والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوية بنسبة 63% وهذه العلاقة موجبة بين الخيار الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي على المستوى الكلي. وفي دراستنا المتمثلة في دراسة اثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي سنقوم بدراسة إمكانية وجود الأثر من منظور بطاقة الأداء المتوازن بإجراء مقارنة مع مجموعة من مسؤولي مؤسسة ENICAB للتأكد من وجود هذا الأثر.

3- نموذج وفرضيات الدراسة:

3-1 نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة ومآتم تقديمه مسبقا. قمنا بإعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الشكل أعلاه نموذج الدراسة الذي تم اتبعه في هذا البحث، وتم من خلاله ضبط متغيرات الدراسة حيث نجد ان الخيار الاستراتيجي يمثل المتغير المستقل للدراسة بأبعاده الثلاثة التي تم توضيحها في الجانب النظري (استراتيجية النمو والتوسع، استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانكماش).

ومن ثم دراسة أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي الذي تمت دراسته من خلال ابعاده الخمسة المتمثلة في البعد المالي وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع. وتم النظر للأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن ليسهل علينا ضبط ابعاد الأداء التنظيمي لاختلاف وجهات النظر فيها.

2-3 فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة عن إشكالية البحث وبالاستناد للتساؤلات السابقة ونموذج الدراسة تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من الجانب المالي.
- يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من جانب الزبائن.
- يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من جانب العمليات الداخلية.
- يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من جانب التعلم والنمو.
- يؤثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من جانب البيئة والمجتمع.

4- التموضع الأستمولوجيا ومنهجية الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على النموذج التفسيري في جمع البيانات الأولية الخاصة بالظاهرة محل الدراسة، حيث سنستعين بالمقاربة الاستقرائية التفسيرية في استقراء وتطوير فهم المعارف وأراء المدراء حول الظاهرة، ولذلك يمكن القول إن المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث هي المنهجية نوعية، وسنعتمد فيها على المقابلات الشخصية لجمع البيانات وتحليل الوثائق التي تخص المؤسسة المدروسة.

وفي جمع البيانات الثانوية سنعتمد الى مجموعة من المراجع المتمثلة في كتب ومقالات والرسائل الأكاديمية ...، لمحاولة تغطية الجزء النظري للدراسة وتوضيح أثر الخيار الاستراتيجي أبعاده على تحسين الأداء التنظيمي.

5- تصميم الدراسة:

ولمعالجة موضوع أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي الذي يعتمد بناءه على متغيرين أساسيين والمتمثلين في الخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع لهذه الدراسة. ولاستكمال هذه الدراسة قمنا بتقسيمها لثلاثة فصول. حيث تم تخصيص الفصلين الأول والثاني للجانب النظري والفصل الثالث كفصل تطبيقي يمثل دراسة ميدانية حول مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل ببسكرة.

واعتمدنا في دراسة الجانب النظري إلى فصلين حيث ان الفصل الأول يغطي بعض الجوانب النظرية للأداء التنظيمي، سنقوم بتقسيمه الى ثلاثة مباحث حيث ان المبحث الأول يكون مقسما على ثلاثة مطالب، ليتم فيهم تقديم فهم معنى الأداء وأهم انواعه، محدداته. وفي المبحث الثاني سنطرق لمدخل للأداء التنظيمي حيث سيتم تقسيم هذا المبحث أيضا الى ثلاثة مطالب ليحملوا في طياتهم تعريف الأداء التنظيمي وأنواع الأداء التنظيمي ومؤشراته وأهمية وأهداف الأداء التنظيمي داخل المنظمة. ولنتمكن من ضبط أبعاد الدراسة اخترنا دراسة الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. فسنقوم بتخصيص المبحث الثالث للفصل الأول للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن لهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث لثلاثة مطالب للتقديم تعريفات حول بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها وأبعادها الذي

سنقوم بالاعتماد عليهم في الدراسة (البعد المالي، بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع). ومن ثم تطرقنا لاهم العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

وسنعمد في الفصل الثاني للدراسة على الإحاطة بالجانب النظري للخيار الاستراتيجي على ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا الى مدخل للخيار الاستراتيجي لتتعرف أكثر على معنى الخيار الاستراتيجي ومراحل اتخاذ الخيار الاستراتيجي والصعوبات التي يتعرض لها، وأهم متطلبات صنع الخيار الاستراتيجي.

وفي المبحث الثاني للفصل الثاني سنقوم بالتطرق لأنواع الخيار الاستراتيجي التي من الممكن ان تتخذها المؤسسة خلال مسيرة حياتها وسنقوم بخصيص الطلب الأول لاستراتيجيات النمو والتوسع والمطلب الثاني لاستراتيجيات الثبات والاستقرار والمطلب الثالث لاستراتيجيات الانكماش والتراجع. وفي المبحث الثالث لنفس الفصل السابق سنحاول دراسة أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من حيث البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العملاء وبعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع كتحليل نظري للظاهرة المدروسة حيث سيتم تخصيص ثلاثة مطالب حيث سنقوم من خلالهم دراسة أثر استراتيجية الاستقرار على تحسين الأداء التنظيمي، ودراسة أثر إستراتيجية النمو والتوسع على تحسين الأداء التنظيمي، وأثر إستراتيجية الانكماش على تحسين الأداء التنظيمي.

وفي الجانب التطبيقي سنعمد على فصل واحد لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل بيسكرة، وسنقوم في المبحث الأول بتقديم المؤسسة والتعرف عليها وإعطاء منهجية الدراسة، ومن ثم سنتطرق في المبحث الثاني سنقوم بتحليل وضعية مؤسسة ENICAB وتشخيص متغيرات الدراسة، وفي المبحث الثالث سنقوم باختبار وتفسير فرضيات الدراسة.

لنصل في الختام الى مجموعة من النتائج التطبيقية والنظرية، مع محاولة إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات إلى جانب تقديم بعض الافاق المستقبلية لمؤسسة ENICAB .

6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام للتعرف على مدى تطبيق الخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي في مؤسسة ENICAB بيسكرة والخصوص من منظور بطاقة الأداء المتوازن وتحديد العلاقة الموجودة بين الأداء التنظيمي والخيار الاستراتيجي، وذلك من خلال:

- التعرف على نوع الخيار الذي تطبقه مؤسسة ENICAB بيسكرة.
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB بيسكرة.
- التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي لمؤسسة ENICAB بيسكرة في تحسين أدائها التنظيمي من الجانب المالي.
- التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي لمؤسسة ENICAB بيسكرة في تحسين أدائها التنظيمي من الجانب العمليات الداخلية.
- التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي لمؤسسة ENICAB بيسكرة في تحسين أدائها التنظيمي من الجانب الزبائن.
- التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي لمؤسسة ENICAB بيسكرة في تحسين أدائها التنظيمي من الجانب التعلم والنمو.
- التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي لمؤسسة ENICAB بيسكرة في تحسين أدائها التنظيمي من الجانب البيئة والمجتمع.

7- أهمية الدراسة:

للدراية أهمية كبيرة تتمثل في أنها تعالج موضوع يخص المستوى الأعلى للمؤسسات الاقتصادية وتدرس الخيار الاستراتيجي الذي يعد مرحلة حرجة بنسبة للإدارة الاستراتيجية ويمنع الخطأ في هذا النوع من الخيارات لأنه قد يضع المؤسسة في موقف حرج. ويؤثر مباشرة على وضعها التنافسي والمالي.

كما تعتبر درااية حديثة مكاملة للدراسات السابقة التي بحثت في مجال الخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي والمقترحة لمعالجة اثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي. وقد تكون في المستقبل نقطة انطلاق لبحوث جديدة لدراسات مستقبلية في هذا المجال من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدرااية.

8- خطة مختصرة:

شكل (2): خطة مختصرة للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان

الفصل الأول

الإطار النظري للأداء التنظيمي

تمهيد:

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم التي اختلف عنها المفكرين والباحثين كل حسب منظوره واهتماماته الفكرية ونوع دراسته، انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية التي حاولت إيجاد طريقة مثلى لتحسين الأداء داخل المؤسسة، واعتبرت الأداء هو أساس عمل الإدارة من خلال حسن استخدام المؤسسة لمواردها واستثماراتها بالشكل الذي يجعلها قادرا على تحقيق أهدافها. وكما يعتبر الأداء التنظيمي كمفهوم اولي هو نتيجة استخدام لكافة العمليات او هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها بالطريقة الصحيحة التي تساعد على تحقيق أهدافها.

وللوقوف على المفاهيم والمضامين المتعلقة بقياس الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن نحاول في هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لقياس الأداء، بما انها أكثر الطرق حداثة لتقييم الأداء داخل المؤسسة. وتعتمد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على قياس مدى تحكم المؤسسة في مواردها وتحديد أهدافها ورائيتها واختيارها الإستراتيجية التي تناسبها من خلال قياس عدة مؤشرات من المنظور المالي للمؤسسة، ومنظور بعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وهناك من يضيف بعد البيئة هذه النقاط وغيرها نتطرق إليها بالتفصيل من خلا النقاط الموالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

المبحث الثاني: مدخل للأداء التنظيمي

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الاول: مفاهيم حول الاداء

الاداء بالمفهوم البسيط هو تلك الناتج المقدم من طرف الفرد للمؤسسة نتيجة جهد مبذول. واختلف الباحثين في تحديد تعريف دقيق للأداء ويعود لاختلاف أفكارهم وجهات نظرهم المختلفة. وحاولنا بدورنا من خلال هذا المبحث تقديم بعض من التعريفات التي توضح لنا معنى الأداء ومحدداته ومختلف أنواعه والمشاكل التي يتعرض لها داخل المؤسسة ليتسنى لنا تكملة الدراسة حول معرفة مفهوم الأداء التنظيمي.

المطلب الاول: تعريف الاداء

بما ان سبق لنا وقدمنا مفهوما مبسطا للأداء على انه ذلك الجهد المبذول من الافراد لتقديم خدمة او منتج للمؤسسة مقابل تحفيز من طرف المؤسسة فعلينا التوسع من خلال تقديم بعض من التعريفات التي حددت معنى الاداء بوجهات نظر مختلفة ليسهل علينا تكملة هذه الدراسة:

وحيث عرف (Ecosip.1999) الأداء هو القدرة على انجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة. ويرى (Rachard A. Swanson) الأداء هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. أما (الغالي وإدريس) عرف الأداء على أنه هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. (زعيبي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، 2014).

كما عرف (حمداوي و بخوش ، انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، 2012) الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، او الجهود التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج الذي يقدمها الموظف للمؤسسة. وأشار الى تعريف قاموس الموسوعة العالمية للأداء " حيث عرفته على أنه إنجاز الاعمال كما يجب ان تنجز «أي أن اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق وتمام وظيفته.

وعرفه (الطويل و المزوي، عمليات سلسلة التوريد وانشطة سلسلة القيمة وابعاد الاداء الاستراتيجي، 2016) الأداء بأنه النتائج المحققة من مجال تفاعل نشاطات الشركة ومواردها، ويتمثل بإمكانية الشركة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة.

وعرف (Evan) الأداء بأنه "يمثل قدرة المنظمة على تماشي مع كل من العمليات النظامية الأربعة، المدخلات، المخرجات، العمليات، التغذية العكسية. أما (Wit) فعرفه بأنه يمثل مخرجات الأنشطة والاحداث التي تشكل داخل المنظمة." (جبيرات ، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019، الصفحات 17-18)

وكما عرف الأداء بأنه «السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (بعجي، تقييم فاعلية نظام اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، 2007)

إذا الأداء نشاط شمولي مستمر، يعكس نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسسها ومعايير محددة تضعها هي بنفسها، وفقا لمتطلبات نشاطاتها، وعلى ضوء الأهداف

الفصل الأول:.....الاطار النظري للأداء التنظيمي

طويلة الاجل. (جبيرات ، الاداء البشري في منظمات الاعمال، 2019)

ومما سبق يمكن القول إن الاداء النشاط الذي يعكس مدى تفاعل المؤسسة مع بيئته التي تنشط فيها حيث يمتاز بالشمولية والتكيف والمرونة ليحقق نجاح المؤسسة وضمان استمرارها وبقائها وضمان رضى الموظفين داخلها لتفادي أي تداخلات تضر بمستقبل المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

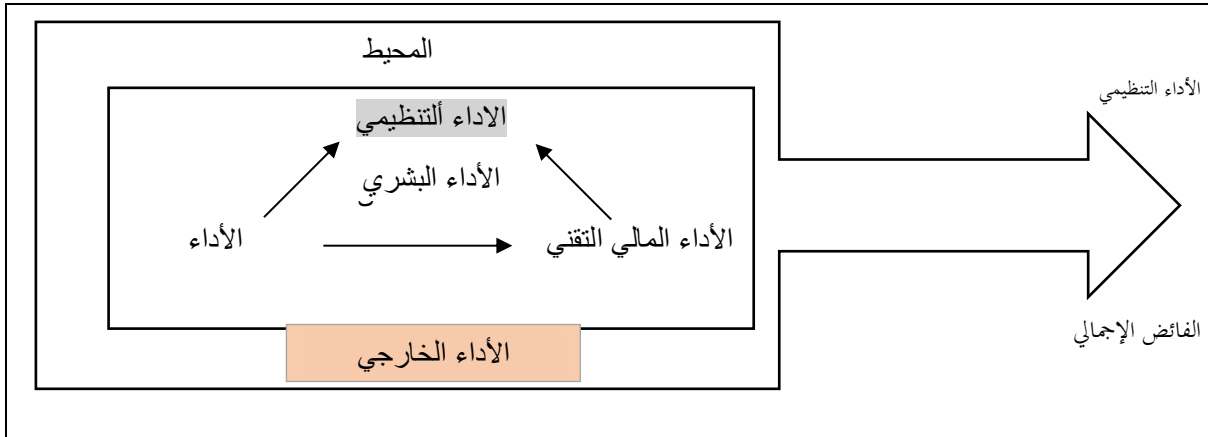
تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أنه قد يكون كلياً أي خاصاً بالمنظمة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها المؤسسة الفرعية للمنظمة كل على حدى، وقد يكون حسب مصدره أداء داخلي وأداء خارجي، كما قد يكون حسب الطبيعة أداء اقتصادي، تكنولوجي، اداري،

أولاً - حسب معايير المصدر: وفقاً لهذا التقسيم يمكن تصنيف الأداء التنظيمي الى نوعين وهما:

- الأداء الذاتي(الداخلي): كذالك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد فاهو أساساً من التوليفة التالية:
- الأداء البشري: وهو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء الداخلي للمؤسسة: هو أداء متأني من مواردها الضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مالية، مادية.
- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. (ساكر، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية _دراسة حالة مجمع صيدال_، 2019)

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحلل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل (3): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



المصدر: (ساكر، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية _دراسة حالة مجمع صيدال_، 2019)

وضح الشكل السابق ضرورة قياس الأداء لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمؤسسة وحدها او للمحيط وحده، ففكرت قياس الأداء تسمح للمؤسسة لمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهونة بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطوره، عكس الأداء الخارجي الذي يمكن ان يصير خطر على المؤسسة بعد ان كان فرصة.

ثانيا- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي وأداء جزئي.

- ✓ الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها. بما في ذلك الاداء المتزامن لمخلف عناصر الأنشطة الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة ويكون في الغالب أكبر من مجموع اداء العناصر منفردة وهو بذلك يعني التجميع التفاعلي.
- ✓ الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

ثالثا- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
3. أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما خفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.
4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المرددين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي أجل المحدد ويشترط دفع مرضية.
5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخير الدولة.

رابعاً-حسب معيار الطبيعة:

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:

- الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترميها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. (يعيشي، 2016)

وهناك من قسم أنواع الأداء لأداء مالي وأداء تسويقي، وأداء استراتيجي وأداء تنافسي وأداء وظيفي واداء تنظيمي

- الأداء المالي: وهو وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول الى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، والمطلوبات، وصافي الثروة.
- الأداء الاستراتيجي: وهو يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة ان تربط حضورها مع مستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية.
- الأداء التنافسي: وهو قدرة الشركة على استخدام مواردها وامكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (يعيشي، 2016)
- الأداء الوظيفي: وعرفه (الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، 2010، صفحة 77)"يعني قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على الحقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية: للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.
- الأداء التنظيمي: ويقصد به الأداء الذي يربط بين أوجه النشاط والاهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة. (المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، 2017)

وعموما سنركز في هذه الدراسة على الأداء التنظيمي وسيتيم دراسته كمتغير تابع لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: محددات الأداء.

اختلف المفكرين في تعين محددات الأداء التي يتم الاعتماد عليها داخل المؤسسة وبدورها حولنا التنسيق بين مجموعة من محددات الأداء التي يتم الاعتماد عليها في دراسة سلوك الافراد داخل المؤسسة حيث:

حدد الكاتب (الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، 2010، الصفحات 45-46) ثلاث محددات أساسية للأداء هي:

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

- 1- الدفاعية الفردية: يجب ان يتوفر لكل فرد الدفاع على العمل، قد يكون هذا الدفاع قوي أو ضعيف
 - 2- مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة او القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس على اندفاعه على العمل.
 - 3- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.
- بينما تم إضافة الجهد وإدراك الدورة لمحددات الأداء في دراسة اخرى (زعبي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، 2014) والتي تعني ان:
- 4- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - 5- إدراك الدورة: وتشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

المبحث الثاني: مدخل للأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي نوع من أنواع الأداء الذي يعكس طريقة تنظيم المؤسسة لمواردها وكيفية التحكم في مصادرها الإنتاجية بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها والسيطرة على النظام الداخلي للمؤسسة وذلك من اجل ضمان استقرارها ومركزها التنافسي في السوق، ويجعل منها مؤسسة قادرة على تحديد استراتيجيتها التي تتماشى مع الأداء التنظيمي المتبع داخل المؤسسة من اجل التحسين فيه. ولهذا يتوجب علينا معرفة معنى الأداء التنظيمي وأنواعه وماهي مؤشراتاه؟

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

يعني بالأداء التنظيمي هو الأداء الذي تعمل المؤسسة من خلاله على تنظيم مواردها الداخلية والتحكم فيها مما يسمح لها ضمان مركزها التنافسي ولكن قبل ان نتعرف على مفهوم الأداء التنظيمي بالتفصيل يجب علينا أولاً التطرق لتعريف التنظيم لتوضيح المعنى أكثر حيث نجد من عرف التنظيم على أنه الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف، كما عرف البعض الآخر على أنه عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات، يعتبر وسيلة لتحقيق الهدف بكفاءة، وبالنسبة للمؤسسة يكون هدف التنظيم مساعدة جميع العاملين بما على العمل بكفاءة وانسجام تنسيق تام. لتحقيق اهداف المؤسسة المتمثلة في:

إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية.

تخفيض الضرائب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض، كما يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها.

يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه، ويساهم في تحقيق التمايز بين الأهداف. (عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012)

ومن هنا نصل إلى تعريف الأداء التنظيمي الذي عرفه الباحثون كما يلي:

"(Abuja, 1993) حدد مفهوم الاداء التنظيمي من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة بما وقياس هذه الاهداف من خلال مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الاستثمار الى غيرها من المؤشرات ". (بسيس، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي، (2019

هو" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستثماراتها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Wight, 1996) " (البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، (2007)

وعرف (المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، (2017) الأداء التنظيمي على انه «الأداء المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما عرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية." (صفحة 564)

يتضح مما سبق عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم محدد للأداء التنظيمي، والتعريف الذي نراه أكثر إفادة لموضوعنا هو الذي يرى الأداء التنظيمي: ناتج جهد عن وسلوك جميع الافراد والعاملين بالمؤسسة في كافة الإدارات والاقسام الموجودة بها، وتحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها غير التفوق في أدائها. (رواي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي، (2013)

المطلب الثاني: أنواع الأداء التنظيمي ومؤشراته

بعدما تعرفنا على مفهوم الاداء التنظيمي نجد أن له عدة أنواع يجب على المسير أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يناسب المنظمة، حيث أن تحدد انواع الاداء التنظيمي بثلاثة مجموعات:

الفرع الأول: أنواع الاداء التنظيمي

أ. **الاداء المالي:** ويشير إلى استخدام المؤشرات المالية لقياس الاداء لأنه:

يمكن مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام لقطاع العاملين.

امكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة.

معرفة كشوف الارباح غير المتحققة وفرص النمو المحتملة.

ب. **الاداء العملياتي:** ويتضمن استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وجودة المنتجات وتقديم منتجات جديدة.

ج. **الأداء الفعال:** حيث يتأثر مستوى الاداء بتفاعل الموارد والمهارات والتكنولوجيا والتأثيرات البيئية المختلفة. وبالتالي فان مستوى الاداء هو حصيلة التفاعل الشامل للمؤسسة في مرحلة زمنية معينة اذ يصبح مقياس الفاعلية هو المقياس المناسب للأداء التنظيمي الشامل. (سلطاني، دراسة ميدانية بمدربة البناء والتعمير، (2020)

الفرع الثاني: مؤشرات الاداء التنظيمي:

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

تعد مؤشرات الأداء التنظيمي احدى اهم المقاييس التي يقاس بها الأداء التنظيمي في المؤسسة. ويمكن تناول أهم مؤشرات الاداء التنظيمي فيما يلي:

فاعلية المؤسسة: وهي مجموعة من الأفعال المنجزة (ردود الفعل) التي تتحقق عندما تتجه المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية التي تتبعها من اجل الوصول لهذه الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها.

كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الاهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات والأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التقيد للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

الارتباط/الملائمة: وتتمثل بمدى رضى المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كمًا وكيفيًا بمعنى هل المؤسسة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجديد الاموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفاديه بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي. (المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي، 2017، صفحة 566)

الأهداف: وتشمل مجموعة الأهداف الرئيسية والثانوية والاهداف المرحلية سواءا كانت قصيرة أو طويلة أو متوسطة الاجل

الموارد المالية والبشرية: وهي مجموعة الموارد التي تستعين بها المنظمة وتعتبرها مصدرها الأساسي لتلبية احتياجاتها وكلما زادت هذه الموارد زادت فاعلية المنظمة وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة أكبر.

المؤشرات الكمية: مثل استخدام المؤسسة للنسب المئوية والنمو وأدوات قياس حجم المبيعات.

المؤشرات الاقتصادية: مثل استخدام القيمة المضافة، إلا ان ذلك غير كاف لقياس الفعالية لأنه لا يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصاديا. (بسيس، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي، 2019)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من أحد اهم عوامل نجاح المنظمات وذلك يعود لكيفية تطبيقه ووالاهداف المراد الوصول اليها من خلال تطبيق أحد أنواع الداء التنظيمي وستعرف في هذه الجزئية أهمية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة ومحاوله معرفة الهدف من اتباع أي نوع من الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية الأداء التنظيمي

تعود أهمية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة للمزايا التي يقدمها لمكانتها الداخلية والخارجية وهذا ما بينه (صلاح الدين، دراسة مقترحة لعلاج الفساد الاداري والمالي في المنظمات، 2020) حول أهمية الأداء التنظيمي ولقد أشار على ما يلي:

-توجيه تخصصات الموارد

-تقييم الأداء الإداري

-مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد

-يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار

-ضمان ان ادارة المؤسسة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الاعمال المتدهورة

-التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

-مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التوجيه

-الاطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحاة الدوافع والاتجاهات لدا الافراد

الفرع الثاني: اهداف الأداء التنظيمي

ان عملية تقييم أداء المؤسسات ضرورية جدا لإدارتها على وجه الخصوص حيث يمكن من خلالها تحقيق عدة أهداف من أهمها الاتي:

-تساعد في معرفة درجة تحقيق الاستغلال للموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

-تحديد الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة والضعف وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.

-وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة.

-تساعد في ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمؤسسة. (صلاح الدين، دراسة مقترحة لعلاج الفساد الاداري

والمالي في المنظمات، 2020)

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء متغير نسبي وصعب قياسه لأنه ناتج عن ردود أفعال يمكن ان تكون ارادية غير ارادية تحملها المواقف الغير ثابت، ولكن

يمكننا القول ان هناك معايير لتقييم هذا الأداء وهي تختلف باختلاف وجهات النظر. حيث نجد (رواي، دور تسيير الموارد البشرية

في تحسين الاداء التنظيمي، 2013) حدد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء التنظيمي بهدف تحسينه أو الإبقاء

الاعتماد عليه داخل المؤسسة وذلك يكون كخيار تتبعه المؤسسة تطبيقا للاستراتيجية المطبقة على الأداء التنظيمي ومن هذه المعايير

نذكر ما يلي:

1-**الرضا الوظيفي:** يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري

ويرونه مؤشرا مهما لتقييم الفاعلية التنظيمية.

2-**الالتزام التنظيمي:** ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام الكثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين وحضورهم

ورغبتهم وأهم من ذلك التأثير على انتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي. ويشير الى

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه المؤسسة وعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في ان يبقى فيها فعلا.

3-مهارات التفكير الابتكاري: ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقل بشرية قادرة على الابتكار والابداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم المنتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

4-سلوكيات الدور الإضافي: ويمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختيارها علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

تعد طريقة قياس الأداء بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في المؤسسات لذلك سنتعرف في هذا المبحث على تعريف بطاقة الأداء المتوازن وشكلها ومكوناتها واهم ابعادها ومؤشراتها.

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها

يعد تقييم الأداء في المؤسسة امرا هاما وجوهريا ويرتكز على عدة ابعاد من منظورات مختلفة ولذلك سنحاول ضبط مفهوم الأداء وتقييمه بطريقة قياسه من خلال بطاقة الأداء المتوازن فما هو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومما تتكون هذه البطاقة هذا ما سنتعرف عليه من خلال ما يلي:

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك الكثير من التسميات والمصطلحات التي تنسب لبطاقة الأداء المتوازن كمصطلح بطاقة الإنجازات المتوازنة وبطاقة العلامات المتوازنة وتعرف بطاقة التصويب المتوازن وغيرها من التسميات، وهي بطاقة تقوم في أساسها على قياس الأداء التنظيمي الكامل للمؤسسة وتعرف على أنها مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة بهدف تحسينه ومن خلال هذه الدراسة سنتعرف على مجموعة من التعاريف التي اشارت الى توضيح معنى بطاقة الأداء المتوازن.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة" (الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الاداء المتوازن لادارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية، 2015، صفحة 66)

وعرفت بطاقة الأداء على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية".

وعرفت على أنها "نظام شامل متكامل يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على قيادة التغيرات في الجوانب المختلفة للإدارة والتي تعطي للمديرين صورة سريعة عن اعمال المؤسسة مثل المنتج والعمليات والعملاء وتطوير المنتجات والسوق.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

كما أضافوا ان الأهداف الإستراتيجية لا يمكن ان تتكون من مجموعات عشوائية بل لابد ان تتكون من مجموعة متوازنة من المقاييس المالية والغير المالية". (الشبراوي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين انتاجية المنظمات العامة، 2018، صفحة 37)

اما (horngren) فعرف بطاقة الأداء المتوازن "بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجياتها الى مقاييس الأداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل منظور واجراء عملية القياسات الأهداف لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" (جودة، ادارة الموارد البشرية، 2010، صفحة 81)

كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن انها عبارة عن مجموعة منتقاة بعناية من مؤشرات قابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجيات المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، الى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (حسين ر.، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة، 2019)

وأيضاً تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام اداري يهدف الى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" (الخفاشي و ياغي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (المنظور المتعدد الابعاد)، 2015، صفحة 43)

وهناك من ينظر للبطاقة الأداء المتوازن على انها "تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها التابعة من استراتيجياتها ومدى ارضاءها للزبون والعاملين وعلاقتها مع المجهزين ومستوى النمو والتطور الذي وصلت اليه مقارنة بالمقاييس السابقة." (ذنون، اثر بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في المصرف العراقي)، 2013، صفحة 42)

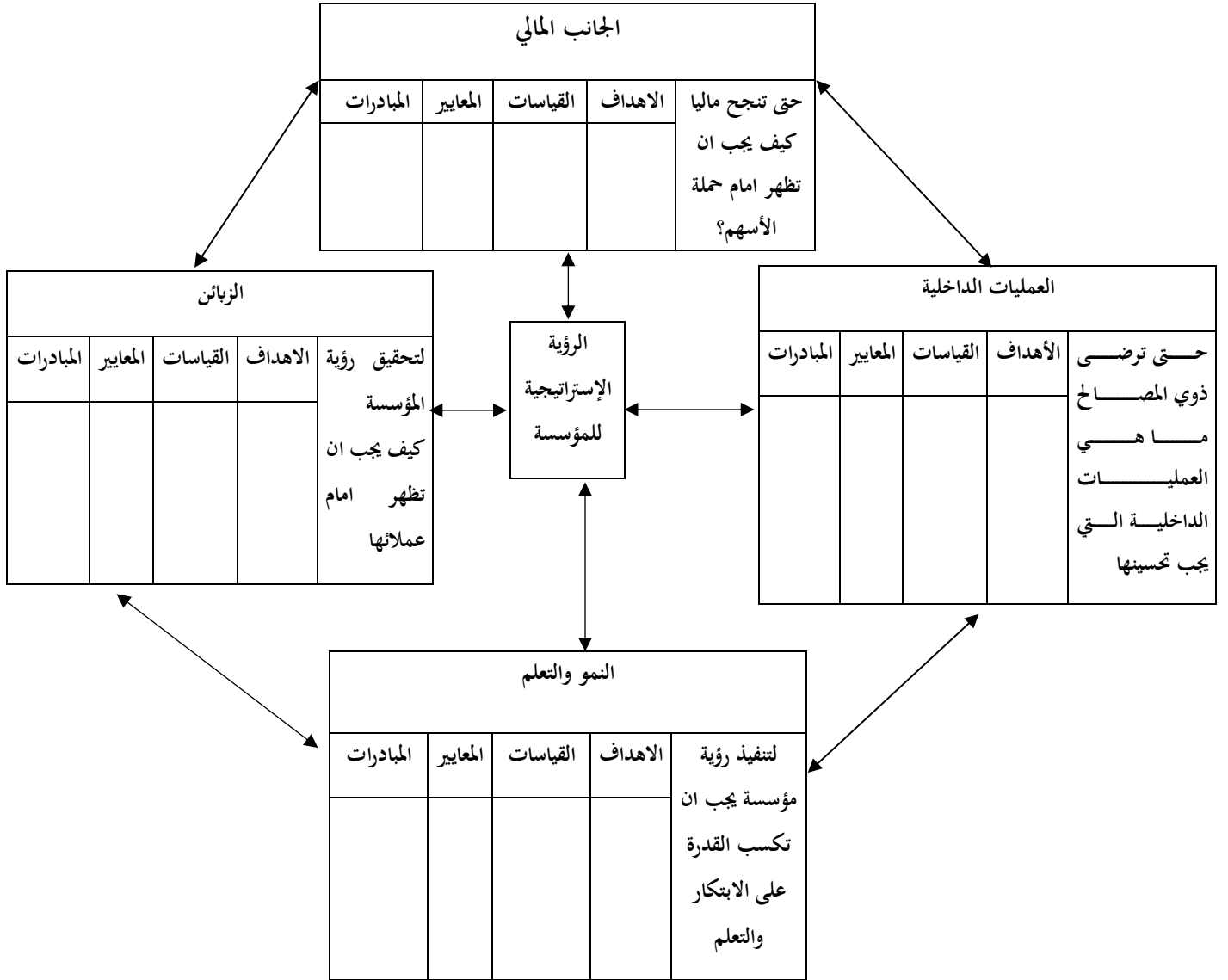
وعرفت أيضاً بانها "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع اهداف المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بملائمة السبب مع النتيجة." (عبد الله، استخدام بطاقة الاداء المتوازن واثرها في جودة الخدمات المصرفية، 2015، صفحة 19)

وفي الأخير نستطيع تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات المتلائمة والمتكاملة فيما بينها التي تشمل جميع الوظائف المراد قياسها في المؤسسة لإدراك النواقص في كل مجالاتها، بهدف تحسين الأداء التنظيمي خاصتها، وملائمة الأهداف مع الأسباب لجعل المؤسسة تعمل على تحسين أداءها التنظيمي لتضمن نجاحها واستقرارها. مع عدم التداخل في خياراتها الاستراتيجية. وذلك يعود لأهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تكمن في الوصول للنتائج المرجوة في تقييم الأداء التنظيمي والتي لخصها (kaplan و norton، using the balanced scorecard as strategic management sistem، 1996) في أربع نقاط رئيسية توضيح وترجمة الرؤية الاستراتيجية، ربط وتوصيل الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التابعة لها، وضع الخطة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتعزيز استراتيجيات التغذية العكسية والتعلم.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

وتشمل بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المعايير التي يقاس على مستواها أي أداء تريد المؤسسة قياسه وفي إطار هذه الدراسة سيتم دراسة الأداء التنظيمي للمؤسسة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث انها تتكون من مجموعة المؤشرات المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (4): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (kaplan & norton, using the balanced scorecard as strategic management sistem, 1996, p. 04)

ويتضح لنا من خلال هذا الشكل ان بطاقة الأداء المتوازن تتشكل او تتضمن ثلاثة جوانب تضمن قياس جميع مؤشرات المؤسسة الجانب المالي والذي يقاس مدى النجاح المالي للمؤسسة وكيف يجب ان تظهر امام حملة الأسهم ويتم ذلك من خلال دراسة اهداف وقياسات ومعايير ومجموعة المبادئ التي تمثل جزء من بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

جانب العمليات الداخلية: تعتبره المؤسسة جانب العمليات الداخلية كمؤشر لدراسة اهداف والقياسات والمعايير والمبادرات التي تقيس بها مدى رضى ذوي المصالح عن العمليات الداخلية المعمل بها داخل المنظمة بهدف وضع خيارات استراتيجية يطمح من خلالها أصحاب المصالح ان نكون منيية لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

جانب الزبائن: كتغذية عكسية تقوم بها المؤسسة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن تقوم بقياس جانب الزبائن من حيث الأهداف والمؤشرات ومجموعة المعايير والمقاييس التابعة لزبائن المؤسسة، بهدف تحقيق رؤية المؤسسة وتحسين صورتها امام عملائها وذلك يكون من خلال النظر والعمل على تطوير هذه الصورة في المستقبل من خلال ضمان السير الحسن لظروف الأداء التنظيمي داخل المؤسسة بوضع الخيار الاستراتيجي المناسب لها، والذي يخدم ويطور هذه الرؤية.

جانب النمو والتعلم: تحاول المؤسسة لتطوير الأداء داخل المؤسسة وضمان جودة منتجاتها تدعيم النمو الداخلي والتعلم لتنمية المعارف والقدرات الذهنية والبدنية داخل المؤسسة لتسهيل اعمالها لتعزيز مكانتها في الوسط الذي تنشط فيه وتركز على قياس قدرات أداء التنظيمي لكل من العاملين و مستوى مهاراتهم ورضاءهم عن العمل، ويركز بما في ذلك على قياس قدرات نظام المعلومات ومدى راضاهم على مستوى المكافآت ونظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة لتحديد أي البدائل الموضوعه او التي يتم دراستها مدا تناسبها داخل المؤسسة، لوضع الخيار الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة التي تمت دراستها.

الجانب المالي: وتقيس المؤسسة هذا الجانب من اجل معرفة القيمة الربحية التي تم تحصيلها استراتيجية كانت او مالية، حيث يعد هذا الجانب من أحد الجوانب المهمة التي تدرسها المؤسسة، لان تحقيق الأرباح يمثل المحرك الاساسي للمبادرات الإستراتيجية وانتقاء الخيار الاستراتيجي المناسب لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، ويعتمد الجانب المالي أساسا على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لان بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والارباح المحققة داخل المؤسسة. (من اعداد الطالبتان)

بالإضافة الى هذا، هناك مكونات رئيسية او عناصر يجب على المؤسسة ان تعرفها لتستطيع دراسة أحد هذه الجوانب والمتمثلة في:

أ- الأهداف: وهي النتائج المنتظرة او المراد الوصول اليها وتحقيقها، والاهداف بشكل عام موزعة على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب ان تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومرتبطة بوقت محدد لتنفيذها وتحقيق النتائج المطلوبة.

ب- القياسات او المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا رقمية او غير رقمية بمعنى كمية أو نوعية.

ت- المعيار او المستهدفات: وهو مقدار محدد يتم القياس به بناء على معايير محددة من اجل تحديد حالة الانحراف المعياري سلبا او إيجابا بنسبة للهدف المراد تحقيقه ويخدم الأداء التنظيمي للمؤسسة، من اجل مراجعة حساباتها وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحسن في الأداء التنظيمي للمؤسسة.

ث- المبادرات: تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي مجموعة الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

وبعدما رأينا ان بطاقة الأداء المتوازن تنقسم الى أربع محار أساسية كبرى يعتمد عليها في قياس الاداء التنظيمي للمؤسسة لتحديد الخيار الاستراتيجي الذي تريد المؤسسة ان تتبناه، نجد ان هناك من يقسم المحاور الى قسمين وهي:

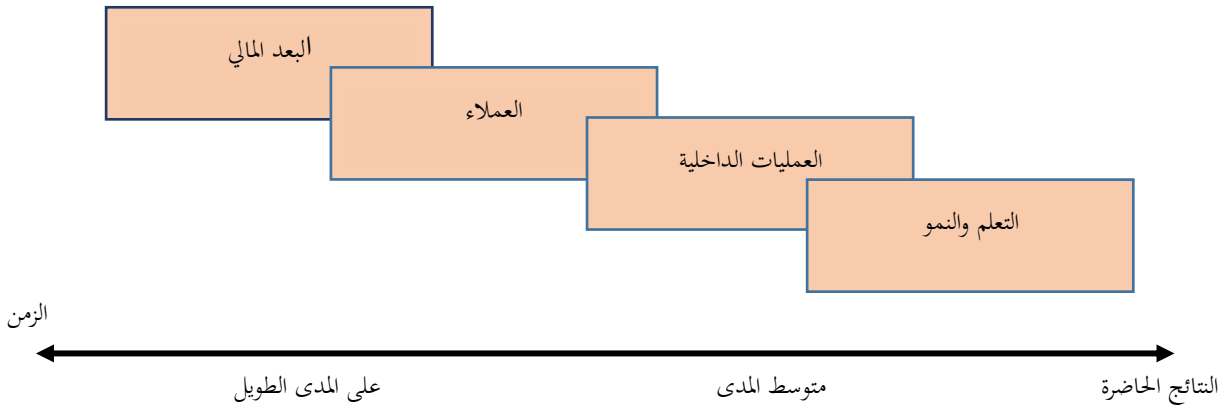
ابعاد داخلية وتمثل في تلك العمليات الداخلية ومجال النمو والتعلم، وابعاد خارجية متمثلة في العملاء والبعد المالي. وعلى العموم سنتطرق فيما بعد الى كل نوع بالتفصيل مع تحديد مؤشرات. (بلاسكة، 2012)

الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تكون من خلالها الية عمل بطاقة الأداء المتوازن وتمثل في:

- 1 **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين الى اين تتجه وماهي البيئة المستقبلية التي ستكون عليها المؤسسة والتي من خلالها يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم مع هذه الرؤية التي تهدف المؤسسة للوصول اليها.
- 2 **الاستراتيجية:** وتتألف الإستراتيجية من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت منظمة الاعمال بتحديدها وغالبا مت تكون هي الخيار الاستراتيجي التي تهدف من خلاله المنظمة تحسين اداءها التنظيمي.
- 3 **البعد او المنظور:** يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد او المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى مؤشرات الواردة البعد، وهناك أربعة ابعاد أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، وبعد العملاء وبعد
- 4 **الأهداف:** ان الهدف بيان معنى الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية
- 5 **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، يفترض ان يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات الى الاعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فالمقياس ماهي الا تنبؤ عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- 6 **المستهدف:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف
- 7 **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر إذا كانت المؤسسة تعتمد على خيار استراتيجي صحيح وجيد إذا فإنها تعمل على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة. (ربيعي، اهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء الكلي للبنوك التجارية-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري --BEA، 2015)

الشكل (5): ربط السبب بالنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبتان

يوضح هذا الشكل ربط السبب بالنتيجة بين الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ونجد ان هناك علاقة بين التعلم والنمو والعمليات الداخلية وتمثل في وجود مؤشر السببية بين العاملين، ويتوضح كذلك أن هذا المؤشر يتكرر مع العمليات الداخلية والعملاء كعوامل غير مالية في المؤسسة لكنها نتيجة هذه العوامل تكون ظاهرية في العوامل المالية للمؤسسة كنتاج نهائي يقيس فاعلية جميع المؤشرات السببية السابقة على المدى البعيد.

8 المبادرات الإستراتيجية: وهي مجموعة من برامج العمل التي توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ وإنجاز اعمال المنظمات على المستوى الأدنى للمؤسسة حيث يتم تسجيل المبادرات او الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف على حسب نوعه فمثلا قياس مستوى رضا العاملين عن الخدمة، ومؤشرات الأداء لا يشترط ان تكون كمية بل قد تكون مؤشرات نوعية او وصفية. (عريوة و زغبة، بطاقة الاداء المتوازن المستدام، 2020)

المطلب الثاني: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح ان صياغة كل من (kaplan و norton، using the balanced scorecard as strategic management sistem، 1996) للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها الى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة ابعاد رئيسية هي:

1-البعد المالي: يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة. ويهدف البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن الى المحافظة على سيولة المؤسسة، ورفع مردودية المؤسسة، وتحقيق عوائد للمساهمين من خلال قياس مؤشرات سعر سهم المؤسسة في السوق وتقدير نسب الاستقلالية المالية ونسبة السيولة ونسب المردودية وفترة الاسترداد والتدفقات النقدية داخل وخارج المؤسسة. (لطرش، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، 2018)

ويعد هذا البعد من اهم الابعاد التي تهدف المؤسسة الي تسييرها بشكل الصحيح لان الجانب المالي والوضع المالي لها يضمن استمرارها واستقرار وضعها في السوق او تطويره.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

2-البعد الزبائن: يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.

3-بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك. ونلخص مقاييس العمليات الداخلية في الشكل التالي:

الجدول (1): مقاييس العمليات الداخلية

العمليات التشغيلية	العمليات للزبائن
التكلفة المتوسطة لكل صفقة	متوسط زمن الانتظار
التسليم في الوقت المناسب	زمن الرد على طلبات الزبائن
معدل دوران المخزونات	نسبة العيب المئوية
نسبة الطاقة الإنتاجية	حجم وقيمة المردودات
تحسين وقت الدورة	عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون
معدل استخدام الفضاء	عدد التقارير الإعلامية الإيجابية
دقة التخطيط	التحسين المستمر
إدارة العمليات الإبداعية	إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية
نفقات البحث والتطوير	اشاعات البيئة
عدد براءات الاختراع	اشراك المجموعات العمالية
متوسط عمر براءات الاختراع	إجراءات الضمان
نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض	البطاقة التعريفية للمستخدم
منتجات وخدمات طور الاعداد	تقليل النفايات
زمن تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة	
عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة	

المصدر: (PAUL و NIVEN، Balanced Scorecard step-BY-step، 2002)

يتبين من خلال الجدول التالي ان قياس الأداء بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من المنظور العمليات الداخلية يتطلب من المؤسسة دراسة كل من العمليات التشغيلية للمؤسسة ووضع دراسة حول العمليات التي تخص الزبائن والاطلاع على إدارة العمليات الإبداعية مع وضع دراسة على إدارة العمليات التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

4-بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمطلوبات العمل، والعمل على تحسين المؤسسة مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي، والأداء التنظيمي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشغل فيه. (لطرش، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، 2018)

ويوضح مستقبل المؤسسة وكيف ستكون الأصول الغير الملموسة التي يجرى تحسينها. ويمكن تقسيم الأصول الغير الملموسة الى ثلاث فئات:

- راس المال البشري
- معلومات رأس المال
- راس المال التنظيمي

ويشمل بعد التعلم والنمو على كل من:

مستوى قدرة الفرد: ويشمل المهارات الأكاديمية والتقنيات الفنية ومستوى الابداع، والقدرات العقلية التي تتمكن في إيجاد حلول ابتكارية.

معيار رضا الموظف: الذي يهتم بتلبية حاجيات الموظف بما يناسب قدراته ومؤهلاته العلمية الفكرية والبدنية

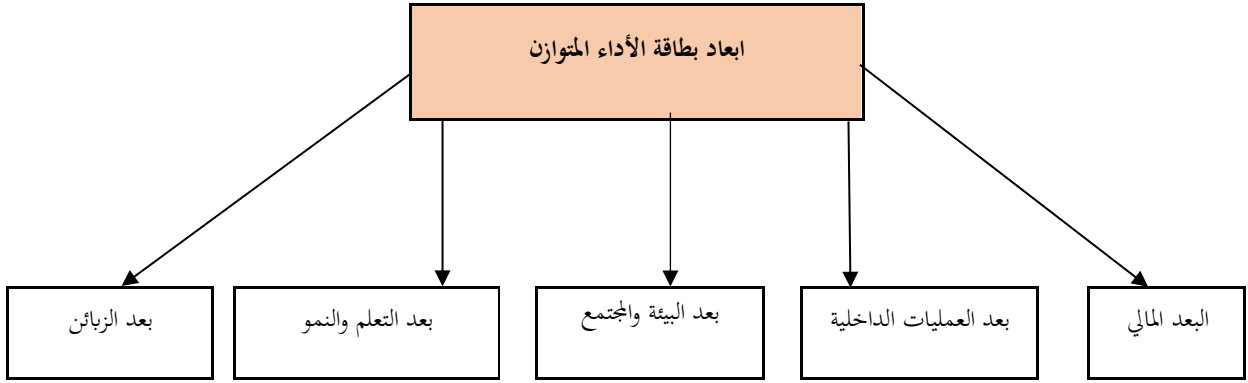
ربحية الموظف: ويركز على قدرته حول تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. (الرفاتي، مدى فدة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق الاداء المتوازن (BSC)، 2011)

5-بعد البيئة والمجتمع: ويقاس هذا البعد اثر أنشطة المؤسسة على المجتمع. ويعد بعدا تمت اضافته حديث لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن نتيجة التوجه الجديد للمؤسسات والقائم على حماية البيئة واستمراره الحياة وبناء المجتمع. وقد وضعت عدة معايير لتقييم هذا المحور أهمها: تأثير عمليات المؤسسة على البيئة، مستوى التلوث، التوسع على حساب المساحات الخضراء. اما فيما يخص المجتمع نجد أن هذا البعد يهتم بدور المؤسسة في تثقيف الافراد، ومسوي اثر المؤسسة في التقليل من نسبة البطالة، اعداد الملتقيات التحسيسية الموجهة للأفراد. وقد ازدادت أهمية هذا البعد خاصتا بعد ظهور جمعيات ومؤسسات تدافع عن البيئة وتفرض عقوبات صارمة على المؤسسات المخالفة لهذه المعايير. ويؤثر ذلك على سمعة المؤسسات بالسلب. (بلاسكة، 2012)

تؤثر هذه المعايير الخمس على تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة تسهيل الجوانب التي يتم تقييمها في البيئة التي تنشط فيها وترتيب الأولويات بترتيب الجوانب التي تريد المؤسسة تغييرها بالاعتماد على القوت التي يستوجب فيه التغيير لتحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع هذه المقومات التي درستها هذه الابعاد الخمس.

ونوضح من خلال الشكل التالي ان ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في

الشكل (6): ابعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ن اعداد الطالبتان

يلخص هذا المخطط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الى أربعة ابعاد رئيسية وهي التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة، ونجد ان هناك من يضيف بعد خامس وهو بعد البيئة والمجتمع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

بعد ما تعرفنا على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأين يتم استخدامها وماهي الابعاد التي يعتمد عليها المسير في دراسة الأداء المتوازن نجد ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتأثر بمجموعة من الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة والعوامل البنائية والبيئة التي تواجه المؤسسة مثل حجم المؤسسة وعدد عامليها، وعدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول الغير الملموسة وهي من العوامل التي تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما اظهره الدراسات العلمية كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي في المؤسسات وهذه العوامل هي:

أولا - حجم المؤسسة:

ان حجم المؤسسة كما اثبتته الدراسات الحاسوبية يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، وكلما زاد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فإن هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا تقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداء اداري متكامل تفيدي في القرارات والعمليات المتعددة المستويات، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: استراتيجية العمل:

من المعروف ان أنظمة الرقابة الحاسوبية يجب ان تصمم تتبع لإستراتيجية العمل في المؤسسة، وهذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن وهناك أنواع من الاستراتيجيات العمل التي ترتبط مع استراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

1- استراتيجية المؤسسة: هي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها الخبرة للاستجابة للظروف الطبيعية

الفصل الأول:.....الاطار النظري للاداء التنظيمي

2- الاستراتيجية التحليلية: وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار جديدة تبناها المؤسسة بسرعة

3- الإستراتيجية الدفاعية: وهي سيطرة المؤسسة على السوق المنتج لان لها خبرة واسعة في العمل لا لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة.

4- الإستراتيجية التفاعلية: وهي غير قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات وتنشط في بيئة غير مستقرة ولم تعد بمقدورها التمسك بالأوضاع.

وقد وجدت في دراسات أخرى بان المؤسسات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن هي التي تتبع الإستراتيجية المؤسسة والتحليلية، وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن. (عريوة و زغبة، بطاقة الاداء المتوازن المستدام، 2020) وقد اضافت (يحياوي، ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة:قطاع صناعة الحليب-، 2009) مؤثرات أخرى وتمثل في:

ثالثا: المحيط:

يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله المؤسسة في الرقابة كما وصلت اليه نتائج العديد من الأبحاث، فمن جهة يبين Bertand ان نظام مراقبة الموازنات تتطور في لحظة من التاريخ الاقتصادي وهذا ما يميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon et Miller انه من الضروري على المؤسسات ان تدمج المعطيات الغير المالية في نظام معلوماتها المحاسبي لمواجهة عدم اليقين في المحيط، اما Gordon et Narayan فيلاحظان ان ارتفاع مستوى عدم اليقين في محيط المؤسسة يؤدي الى أهمية اللجوء الى المعلومات الخارجية والغير المالية وهذا يدل على ان المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تستعمل أكثر مؤشرات الأداء الغير المالية منها بالنسبة للمؤسسات التي تنمو في المحيط ثابت وقليل التعقيد. وكنتيجه لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد .

رابعا: التنظيم:

يشكل الهيكل التنظيمي أحد متغيرات التحليل في الرقابة حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير ممركرة على الأنظمة الأكثر تطورا في التخطيط والرقابة وهي النتيجة التي توصل اليها كل من (Bruns et Waterhouse) الذين لاحظوا ان تطبيق الموازنات يكون أكثر تطورا في الهياكل الغير الممركرة، ويتوصل Merchant الى نفس النتيجة ويبين ان عملية الموازنة تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات الا مركزية بالتالي فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة مركزيا.

ومنه نستنتج ان قياس الأداء التنظيمي أكثر شمولية وتوازنا كما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة وفي محيط معقد وغير أكيد وفي التنظيمات اللامركزية.

وفقا لهذه العوامل يتم اعداد بطاقة الأداء المتوازن في أربعة مراحل أساسية وهي:

-التعريف بأهداف المؤسسة.

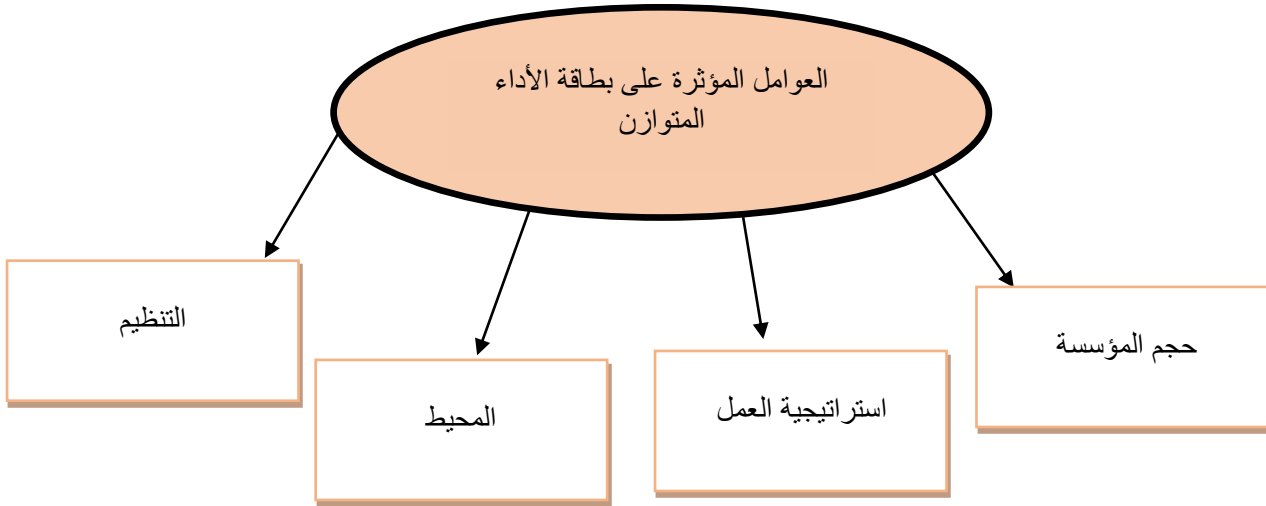
-التعريف بالمتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف.

-اختيار المؤشرات التي تعكس تطور القيم الأساسية.

-اعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته.

ونلخص العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل (7):العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالبان

ومن هنا نستخلص ان العوامل الموقفة المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن هي حجم المؤسسة وإستراتيجية العمل التي تبعتها والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والتنظيم الذي تطبقه داخل المؤسسة من ثقافة تنظيمية ودرجة التعقيد والرسمية الى غير ذلك.

خلاصة الفصل:

في ملخص القول ان التغيرات المتسارعة بفعل العولمة وتقنيات الاتصال الحديثة جعلت المؤسسات تراجع خططها وخياراتها وأصبحت لا تهتم فقط على الجانب المالي بل أصبحت تعير انتباهها أكثر للجوانب الغير ملموسة (المعارف والمهارات)، واعطت أهمية كبير للأداء داخل المؤسسة بما انه هو المؤثر الفعال على مردودية المؤسسة.

وفيما سبق حاولنا توضيح مفهوم الأداء لأنه غير ثابت ويتغير بتغير وجهات النظر ويتطور محيط المؤسسات. كما اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الأداء وإبراز اهم أنواع الأداء داخل المؤسسة.

وعلى العموم تم التركيز في هذا الفصل الأداء التنظيمي كمتغير تابع لهذه الدراسة من خلال تقديم مجموعة من التعاريف التي اشارت الى توضيح مفهوم الأداء التنظيمي ومن ثم أشرنا الى مجموعة من المؤشرات التي يتم القياس من خلالها الأداء التنظيمي في المؤسسة، وأنواع الأداء التنظيمي التي ممكن ان تكون على مستوى المؤسسة وذلك بهدف معرفة أهمية واهداف الأداء التنظيمي في المؤسسة.

ولضبط المعايير التي يتم قياس بها أثر الخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة اعتمدنا على بطاقة الأداء المتوازن كأحدث الطرق لقياس الأداء داخل المؤسسة فتطرقنا الى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها واهم مؤشراتنا.

لنكتشف ان اغلب المؤسسات تتطلع الى تحسين وضعها التنافسي من خلال الارتقاء بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة لتضمن السير الحسن لعملياتها الداخلية واستقرار أو ارتفاع حصتها السوقية وزيادة زبائنها وتطوير كفاءتها المعرفية والعلمية والعملية، ولذلك يستوجب عليها اختيار البديل الأمثل الذي يتماشى مع أهدافها ويضمن لها أفضل مردود واستمرارها. وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل النظري الثاني للدراسة المتمثل الخيار الاستراتيجي

الفصل الثاني

الإطار النظري للخيار الإستراتيجي

تمهيد:

بعد التغيرات المفاجئة التي شهدتها العالم في بيئة الاعمال بعد ظهور العولمة التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية بتغيير نمط التسيير الذي تتبعه ،واعادة النظر في توجهاتها الاستراتيجية وإعداد دراسة شاملة لنقاط قوتها وضعفها وتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها واعتماد اليقظة بأنواعها لضمان الرصد الدائم للمتغيرات المستمرة التي تحيط بها وتحدد استقرارها وضمان بقاءها ومستوى ربحتها المعتاد . ما جعل اغلب المؤسسات تقوم بدراسة مهيكلة للبدائل التي تملكها لصنع الخيار الأمثل الذي يحدد توجهها الاستراتيجي ومسارها المستقبلي بما يتلاءم مع هذه التغيرات ويتكيف مع القدرات التي تميزها عن غيرها ويحافظ على رؤيتها وأهدافها ويضمن لها تعظيم العوائد المنتظرة .

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لمفهوم الخيار الاستراتيجي وكيفية هيكلته داخل المؤسسة والمراحل التي يمر بها، مع تحديد اهم الخيارات الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة باختلاف وضعيتها الاقتصادية التي تمر بها المتمثلة في استراتيجيات النمو والتوسع واستراتيجيات الاستقرار والانكماش . لنصل في الأخير لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على دراسة البعد المالي وبعد الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو . وهذا من خلال مجموعة من النقاط التي ادرجناها في المباحث الموالية:

المبحث الأول: مدخل للخيار الاستراتيجي

المبحث الثاني: أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

المبحث الثالث: أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي

المبحث الاول: مدخل للخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة الذي يؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة وهو ذلك البديل الذي تراه المؤسسة يتوافق مع رؤيتها ومواردها الداخلية والخارجية. لذلك على المؤسسة إدراك أهمية هذا الخيار ودراسته بشكل الذي يخدم نقاط القوة الفرص المتاحة لها من اجل معرفة كيفية استغلالها وتفادي التهديدات المحدقة بها لذلك تطرقنا في هذا المبحث لتعريف الخيار الاستراتيجي للتعرف عليه أكثر ومن ثم مراحل هيكله وصنع الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الاول: تعريف الخيار الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي نتطرق لبعض منهم لتوضيح أهميته داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة، لكن يجب علينا اولاً معرفة ماذا نصد بالخيار وما معنى الاستراتيجية ليسهل علينا فهم مصطلح الخيار الاستراتيجي:

تعريف الخيار: هو بديل واحد أو تشكيلة من البدائل الواعدة لاغتنام الفرص أو مواجهة التهديدات (الزعي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، 2007)، ويعد أيضاً الخيار مرحلة من مراحل الخيار الاستراتيجي.

تعريف الاستراتيجية:

"تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategi" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل «فن الإدارة أو القيادة» (1)، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال

والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه* "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية." (بلعور، اثر استراتيجية الشركة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال-، 2004، صفحة 08)

عرف شاندرل الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات، اما "انسوف" فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المؤسسة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. (العزب، تأثير الادارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة في الشركات العالمية2، 2019)

ومن هنا نصل إلى تعريف الخيار الاستراتيجي: وهو الخيار الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلي ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية ويؤدي إلى فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها، فهو إذا أفضل أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المؤسسة واتجاهها العام ومن ثم يمثل البديل الذي ينقل المؤسسة إلى الأفضل. (العيساوي، العارضي، و العبادي، الادارة الاستراتيجية المستدامة، 2012، صفحة 387)

و عرف الخيار الاستراتيجي على أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة و القادر على تحقيق اهدافها من جهة نظر صناع القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح، كما عرف على أنه حالة ناتجة عن المقابلة بين

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة . (إبراهيم و المكى، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي، 2019)، وعرفه (Thomas) على أنه جوهر الادارة الاستراتيجية و يتعلق بالقرارات التي تخص مستقبل منظمة ما والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة لكثير من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل لها في التحليل الاستراتيجي . (كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، 2005)

وعرف Johnson. 2011 الخيار الاستراتيجي بأنه "البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية والذي يمثل الأسلوب الأمثل لتحقيق اهداف المؤسسة ، من خلال تقييم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة ". (العيساوي أ.، الخيارات الاستراتيجية للانضمام للتصفيات العالمية، 2020، صفحة 30)

وعليه فالخيار الاستراتيجي "يشكل تحولا هاما في حياة المؤسسة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد". (ساكر، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية _دراسة حالة مجمع صيدال_، 2019، صفحة 65)

ومن هنا نستخلص أن الخيار الاستراتيجي هو عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المرغوب فيها، ويتضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص فرص البيئة المتاحة تجنب التهديدات المحتملة. كما يعتبر كقرار لاختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الاعمال أو على مستوى الوظائف.

المطلب الثاني: مراحل صنع الخيار الإستراتيجي

ان وضع خيار استراتيجي جديد ليس بالأمر السهل، لذلك فعلى المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار جميع الهياكل التنظيمية لان أي تغيير في استراتيجية المؤسسة سيأثر على كل من الجانب المالي والعمليات الداخلية والى غير ذلك من العوامل. لهذا سنتعرف في هذا المطلب على مراحل صنع الخيار وعلى كيفية هيكلة الخيار الاستراتيجي داخل المؤسسة.

تعد مرحلة انتقاء الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، هي من المراحل التي تسبق تنفيذ الإستراتيجية، وتباين هذه المراحل بحسب توجه الباحثين وغرضهم من البحث وبشكل عام إن أغلب الباحثين اتفقوا على إن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي:

1_ تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية

2_ تقويم البدائل على وفق معايير محددة

3_ اختيار البديل المناسب

واوضحها (ادريس، الادارة الاستراتيجية ، 2013) بالتفصيل كما يلي:

تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالية ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حاليا ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجية والبعض الاخر داخلية، أما العوامل الخارجية تتمثل

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

في تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية واما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على الأهداف المؤسسة الحالية والتعرف على وحدات اعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز عن نشاطات البحث والتطوير.

تقويم البدائل على وفق المعايير المحددة (اجراء التحليل المناسب)

-اختيار المستوى التنظيمي المناسب لتحليل.

-تحديد وحدات الاعمال الخاضعة للتحليل.

-اختيار ابعاد المصفوفة.

-جمع البيانات وتحليلها.

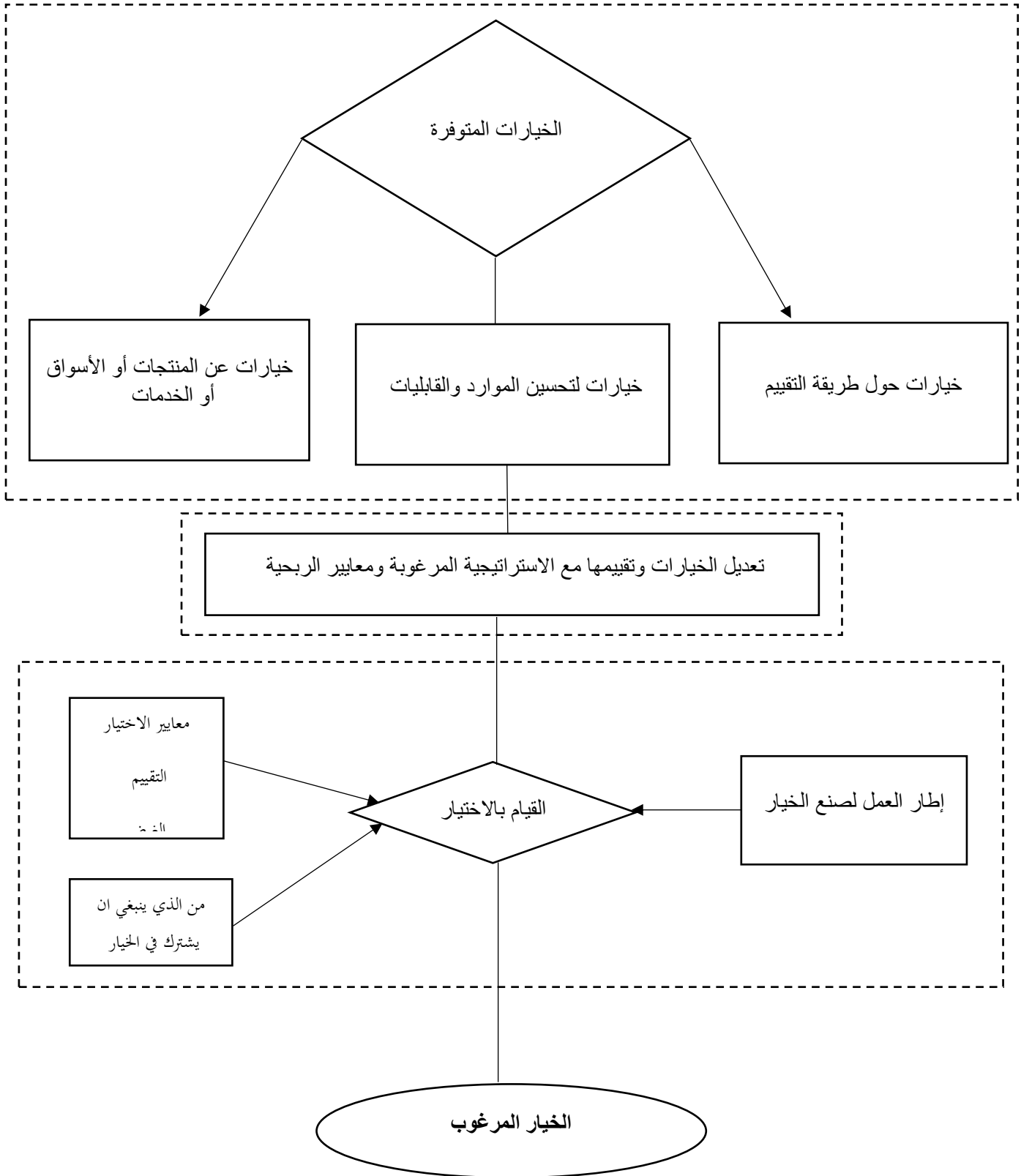
-المباشرة في عملية التحليل.

اختيار البديل المناسب والاستراتيجية المناسبة:

وتسمى أيضا مرحلة الاختيار الاستراتيجي وهي ان تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا او أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تأديته المؤسسة أو وحدة نشاط الاعمال حاليا او في المستقبل، تكون البدائل الإستراتيجية في اضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها او خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الامر مختلفا في المؤسسات الكبرى التي تمارس الأنشطة المتعددة.

ويمكن توضيح مراحل صنع الخيار الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: (حسين ق.، الخيارات الاستراتيجية لمتطلبات الاعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس، 2019، صفحة 30)

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

يوضح هذا الشكل بان عملية صنع الخيار عملية مهيكلية ومؤسسة حيث انها تمر بثلاثة مراحل أساسية

المرحلة الأولى: تتمثل في وضع الخيارات المتوفرة في المؤسسة وهي مجموعة الخيارات التي تخص عملية التقييم داخل المؤسسة والخيارات التي تخص كيفية إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة والخيارات التي تتمثل في الزبائن التي تريد المؤسسة التعامل معهم.

المرحلة الثانية: تعمل إدارة المؤسسة في هذه المرحلة على تقييم تعديل البدائل المتاحة مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة

المرحلة الثالثة: وضع إطار العمل والقيام بالاختيار للحصول على الخيار الاستراتيجي الذي يتماشى مع متطلبات وموارد المؤسسة ويخدم استراتيجيتها ويضمن استمرارها والرفع من مردوديتها

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

يمكن للمؤسسة أن تستعين بمجموعة من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة واختيار أفضلها قصد تحقيق أفضل استفادة للمؤسسة وتختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى. ولكن عموما يمكن تلخيصها في مجموعة المؤثرات التالية:

1-درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى ضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الاستراتيجية الماضي غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة. (حوحو، 2015)

2-إتجاه ميل الإدارة نحو المخاطرة: يعد فريق الاستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد وتمييز درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية الغير متحكم فيها .ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما ،واشير القوى الخارجية إلى القوة المنافسة والأسواق ،أي تكلفة الدخول إلى سوق جديد وتكلفة الخروج من سوق حالية ،وتكلفة البقاء في سوق حالية ،وعموما يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة الخطورة ،لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي تواجهها ،اما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة . (فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، 2012)

3-الموارد المتاحة: تعد جميع الموارد التنظيمية الملموسة والغير الملموسة بمثابة مدخلا للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء إمكانياتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية وان توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الاستراتيجية التي يتم صياغتها. (حوحو، 2015)

4-الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار): إذ يتوجب على المدير ومنظمة الأعمال معرفة الأوقات التي تحتاج المؤسسة لأموال من أجل إنفاقها على النشاطات ومتي تولد هذه الأنشطة والعوائد والوقت المناسب لعرض هذه المنتجات في الأسواق.

5-القوة المؤسسة في منظمات الاعمال: تشكل القوة المؤسسة إحدى التطورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وتفسيره التنبؤ به على مستويين الكلي والجزئي، فهناك قوة تستلزم قدرا من المعرفة، نتيجتا عن اختلاف

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

القوة عن التأثير والرقابة والسلطة والاكراه لذا فإن القوة تعد عاملا رئيسيا لا يمكن تجاهله من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسات بعملها وكيفية إنجازها لأهدافها. (حوحو، 2015).

الحصة السوقية لمنظمة الاعمال: وشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع المنظمة الاعمال بها، فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم استراتيجية تختلف عن مؤسسة تتمتع بحصة سوقية محدودة.

7- درجة الابداع والابتكار للأنشطة مستقبلا: لابد من توفر القدرة على الابتكار والابداع بين القائمتين بعمل التخطيط الاستراتيجي وأن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة الشركة، وإلا سيكون مستقبل الشركة هو الامتداد للماضي وذلك يقلل من فاعلية أداء الشركة حتى في أحسن الظروف، لذلك يحتاج القائمون بعملية التخطيط الاستراتيجي إلى النظر نحو مستقبل الشركة على مدى ثلاثة إلى خمس سنوات من الان، وأن يحاولوا الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.

والاجابة على هذه الأسئلة تتطلب دراسة مجالات كثيرة، منها شكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق التكنولوجية، العاملون، المنافسة، الموردون. (ماهر، الادارة الاستراتيجية ، 2007)

كما اضاف (المعاضي و سليمان، تأثير الذكاء التنافسي، 2015، صفحة 125) بأنه يوجد مؤثرات أخرى تؤثر على الخيار الاستراتيجي وتتمثل في:

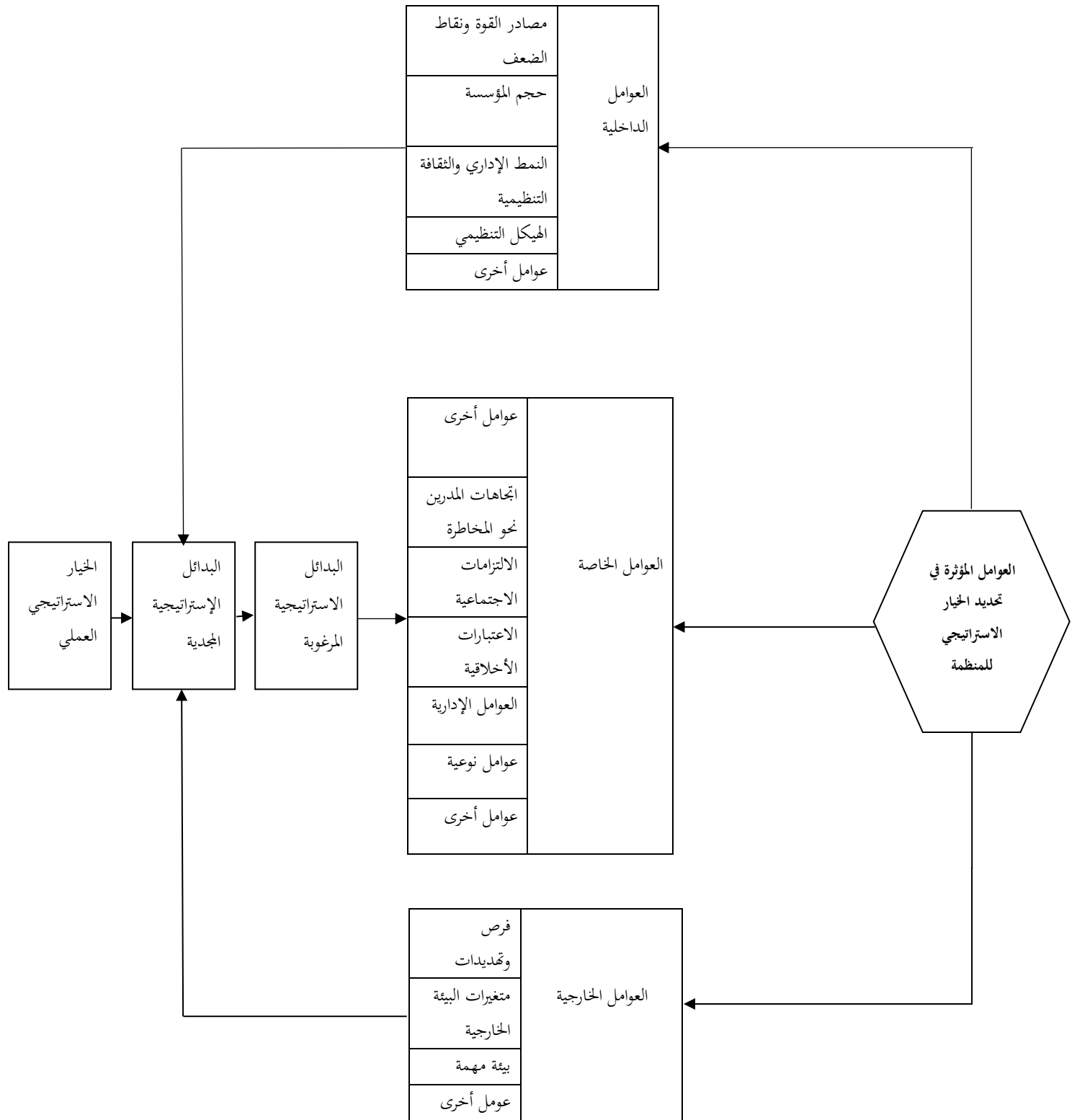
عوامل خارجية: وتتضمن متغيرات البيئة الخاصة والبيئة العامة، إذ تفترض هذه المتغيرات التهديدات وتوفر فرص البيئة التي تحفز نحو تبني استراتيجيات تكيفية تهدف لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

عوامل داخلية: تتمثل بالقدرات الداخلية للمؤسسة، والهيكلة التنظيمي، وحجم المنظمة، والثقافة التنظيمية والنمط الإداري ودورة حياة المؤسسة، وتعتبر تلك المتغيرات من جوانب القوة أو الضعف في المؤسسة، ويتم على أساسها بناء استراتيجية المؤسسة من خلال استغلال جوانب القوة ومحاولة التغلب على جوانب الضعف. وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية المختارة متجانسة مع تلك المتغيرات من اجل اكسابها قوة وقبول من أعضاء المؤسسة.

العوامل الخاصة: وهي عوامل داخلية تشمل مجموعة من العوامل الإدارية والشخصية النوعية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين ...

القيم الشخصية: يمكن عددها المصفاة التي تنقي المعلومات المتأنية من عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وإن للقيم مفاهيم ظاهرية أو ضمنية لكل ما يراه الفرد او المجموعة مرغوبة فيما يتعلق باختيارهم من بين الأنماط المتاحة للاختيار من بين الوسائل والغايات الخاصة بالأفعال المراد القيام بها. وبذلك تعد القيم المعيار الذي تعتمد عليه جميع العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية.

الشكل (9): يوضح العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي للمنظمة



المصدر: (عبد الحسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية، 2005، صفحة 30)

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

يوضح هذا الشكل ان هناك ثلاثة عوامل مباشرة تؤثر على تحديد الخيار الإستراتيجي وتمثل في العوامل الداخلية التي تتمثل في نقاط قوة وضعف المؤسسة، وحجم هذه المؤسسة والنمط الإداري والثقافة التنظيمية التي تتبعها والهيكل التنظيمي وعوامل أخرى كعوامل مؤثرة على العوامل الداخلية.

اما العامل الثاني الذي يؤثر على تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة فهو عبارة عن العوامل الخاصة بها التي تتمثل في شكل الملكية واتجاهات المديرين والالتزامات الاجتماعية والاختبارات البيئية او الالتزامات البيئية وغيرها من العوامل كما تم توضيحها في الشكل.

اما العوامل المباشرة الثالثة فتتمثل في العوامل الخارجية وهي عبارة عن الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، ومتغيرات البيئة والعديد من العوامل المتعلقة بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

والتي تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية المرغوبة والمجدية.

المطلب الرابع: صعوبات ومتطلبات الخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي من المراحل المهمة التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ مخططاتها مما يتطلب منها تهيئة الوضع العام للمؤسسة لتنفيذ هذا الخيار، وتجاوز عقبة الصعوبات الموجودة داخل المؤسسة بخلق مناخ يسمح بتنفيذ البديل الذي تراه يتلاءم مع مواردها ووضعيتها التنافسية وهذا ما يجعلنا نتطرق في هذا المطلب الى الصعوبات التي يمر بها الخيار الاستراتيجي وأهم متطلبات تنفيذ الخيار الاستراتيجي.

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجه الاختيار الاستراتيجي

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه الخيار الاستراتيجي وهذه الصعوبات تتمثل في:

1- شحنة المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يؤدي أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين يؤثر العدد المتاح من البدائل، بالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً.

2- الوقت وضوابط الكلفة: في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز معدل التكلفة المسموح به فإن فاعلية قراره ستندهور وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

3- إنقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

4- السوابق المماثلة: الأفعال السابقة السياسات الموضوعية قد تفسد التفكير وتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، وهنا تحاول الاعمال دراسة وتفهم البدائل المغرية.

5- الادراك والتبصر: الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ عن عملية الخيار الاستراتيجي، هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة، لكن بالقدرة الادراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي وعلى هذا الأساس يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير. (العيساوي، العارضي، و العبادي، الادارة الاستراتيجية المستدامة، 2012)

الفرع الثاني: متطلبات تطوير الخيارات الاستراتيجية

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

تمثل عملية تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب لمؤسسة الاعمال عملية صعبة، حيث تخضع للعديد من المتطلبات من أهمها:

-الابداع في عملية توليد البدائل، بحيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عند اختيارها لهذه البدائل.

-المرونة في استغلال الموارد والقابلية لتحقيق الميزة التنافسية.

-ان تتلاءم الخيارات المنفذة مع الظروف التي تعمل فيها المؤسسة وتستجيب لشروط التكيف مع التوجيهات والتغيرات المستقبلية

-أن تكون هذه الخيارات ضمن استراتيجية مقبولة لدا مختلف فئات المتعاملين.

-ان تؤدي الخيارات المنفذة إلى التقليل من المخاطر إلى أقصى ما يمكن، عند مقارنة الأرباح والعوائد المنتظمة.

- القدرة على تنفيذ الخيارات بشكل ملائم، حيث يتطلب توفر الموارد والامكانيات اللازمة لها.

-تطابق الخيارات مع رسالة المنظمة، وبيئتها الداخلية. (حسين ق.)، الخيارات الاستراتيجية لمتطلبات الاعمال السياحية ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية :دراسة مقترنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس، 2019، صفحة 75)

المبحث الثاني: أنواع الخيارات الإستراتيجية

إن مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الافضل إذا تتوفر امام المؤسسة بدائل استراتيجية عموما، الامر الذي يفرض انتخاب واحد من البدائل او أكثر، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة وتدفق الموارد المالية والغير المالية من وإلى الأقسام والعلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح والمداخل التي تتمكن المؤسسة من استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وهذه البدائل تنقسم إلى ثلاثة استراتيجيات رئيسية: استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو واستراتيجية الانكماش وتعتبر هذه الاستراتيجيات أكثر تطبيقا داخل معظم المؤسسات لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف.

المطلب الأول: استراتيجية الاستقرار

يقصد بإستراتيجية الاستقرار على العموم بقاء المؤسسة على الوضع الحالي، وهذا يعني ان المؤسسة تستمر في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، مثل اتباع نفس القنوات، الأسواق، المنتجات، الأسعار...، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالبا ما يكون عند مستواه السابق، ومن أهم المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية، ما يلي:

-محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع والنمو.

-تركيز الجهود والامكانيات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة المزايا التنافسية

-قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمنظمة بالتوسع

-قيود البيئة (البيئة الخارجية) التي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات النمو الحالية

وفيما يلي عرض لاهم استراتيجيات الاستقرار فيما يلي:

إستراتيجية عدم التغيير: وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة أنها إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير.

استراتيجية الربح في الآجال القصيرة: أي تفضيل الربح في الاجل القصيرة على حساب استراتيجيات التطوير المعتمدة على البحث وتقتضي هذه الاستراتيجية تخفيض اهداف المؤسسة الى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بمهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.

استراتيجية الحركة الواعية: تقتضي هذه الاستراتيجية تخفيض اهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بمهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها. (علة، الخيارات البدائل الاستراتيجية، 2020)

وتتخذ المؤسسة عندما تكون جديدة في السوق او تمتلك مكانة في السوق فتلجئ لاستراتيجية الحركة الواعية من اجل المحافظة على الحصة السوقية التي تمتلكها في المحيط المتغير الذي تنشط فيه.

المطلب الثاني: استراتيجية النمو والتوسع:

تعمل المؤسسات دائما على اختيار إستراتيجياتها تبعا لأهدافها المستقبلية أو الحالية، وذلك تماشيا مع الإطار التنظيمي التابع لها والتوفيق بين البيئة الداخلية والخارجية والاستغلال الأمثل لموارد المتاحة لها. وهذا ما يجعلها تتخذ الاستراتيجيات التالية كخيار استراتيجي لها.

إستراتيجية التنوع:

تقوم المنظمة التي تتبع إستراتيجية التنوع بتقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، أو تحديث خدماتها ومنتجاتها من خلال الانتقال الى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية. او الدخول لأسواق جديدة بالإضافة الى الأسواق الحالية، او العمليات الجديدة. وذلك يعود لقرار من الإدارة العليا في رغبتها بتبني هذه النوع من الاستراتيجية لتحقيق معدلات نمو في أنشطتها الجديدة والرغبة في الحصول على قدرات إبداعية جديدة يمكن استثمارها في مجالات مربحة وهناك نوعين من التنوع وهما

-**استراتيجية التنوع المترابط:** ويقصد به ان تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة بإضافة منتجات أو خطوط إنتاجية مرتبطة مع منتجات المؤسسة الحالية وخاصتا عندما يكون هذا الارتباط متعلقا بالتكنولوجيا المستخدمة، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق. وتلجئ المؤسسات لهذا النوع من الاستراتيجية لعدة أسباب نذكر منها:

السيطرة على التجهيزات (الكمية والنوعية والسعر)

السيطرة على الأسواق

الحصول على المعلومات

تخفيض التكلفة

الاعتماد على الكفاءات الجوهرية

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

الاستفادة من الموارد

-استراتيجية التنوع الغير مترابط: ويتم من خلال هذه الاستراتيجية دخول المؤسسة إلى في مجالات الاعمال الجديدة التي لا علاقة لها بمجالاتها أو أنشطتها الحالية مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم. ومن الأسباب التي تستدعي المؤسسة لتبني هذه الاستراتيجية عدة أسباب نذكر منها:

-الحاجة الى استخدام النقد المفرط والارباح الوقائية.

-اهداف وقيم الشخصيات ذات النفوذ.

-تنوع الاعمال والتهرب من العمل الحالي.

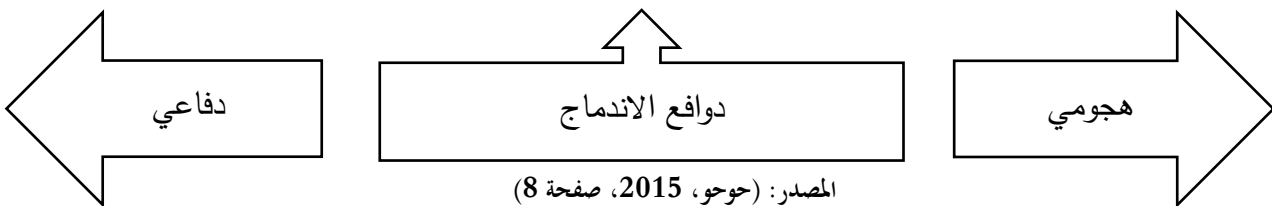
-استثمار الموارد والكفاءات المعطلة. (عبد الحسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية، 2005)

التنوع الداخلي: ويتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة، وتلجى المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريده المؤسسة غير موجود في السوق وتفصل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتبارها أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

التنوع الخارجي: ويتمثل التنوع الخارجي في تملك او استحواذ المؤسسة على شركات أخرى وذلك عن طريق الشراء او الاندماج وتندرج دوافع ومبررات الاندماج تحت نوعين من الدوافع، أما أن تكون هجومية أو دفاعية، على النحو المبين في الشكل الموالي:

الشكل (10): الدوافع المتصلة بالاندماج

للاستفادة من:	مجال التنوع:	يفضل في حالات:	يوفر متطلبات البقاء من:
-مركز المؤسسة في السوق	-الدائرة	-تجزئة الاسواق أو الخروج عن القوانين	تدهر هيكل رأس المال (بسبب الخسائر)
-التكنولوجيا	الموسمي	-انخفاض تكاليف أنشطة المنافسين	-التقدم التكنولوجي
-_القدرات المالية	-تدوير العمليات	-سيطرة المؤسسات الغير مرغوب فيها	-فقدان او عدم توفر الموارد الخام
-الخبرات والقدرات الادارية	-الخطط الإستراتيجية المتعددة		-فقدان أحد الأسواق الخاصة بالسلع



الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

يوضح هذا الشكل ان استراتيجية الاندماج او الدخول لأسواق جديدة لها دافعان اما دافع هجومي تريد به المؤسسة الاستفادة من مركز المؤسسة المدججة في السوق والتكنولوجيا التي تستعملها والقدرات المالية ...

او توسيع مجال تنوعها

وقد يكون أيضا بغرض دفاعي ويكون بتجزئة السوق والخروج عن القوانين، انخفاض تكاليف أنشطة المنافسين، والسيطرة على المؤسسات الغير مرغوب فيها. او لتوفير متطلبات البقاء التقدم التكنولوجي او هيكل راس المال ...

-استراتيجية التكامل: تشمل استراتيجية التكامل اتجاهين وهما استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التكامل الافقي.

استراتيجية التكامل العمودي: ونقصد بهذه الإستراتيجية محاولة المؤسسة تغطية كل الأنشطة ومجالات الاعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وقد يكون هذا التكامل عمودي خلفي (أنشطة خلفية مثل انتاج المواد الأولية من قبل المؤسسة)، وتكامل عمودي أمامي (مثلا القيام بأنشطة التوزيع من قبل المؤسسة).

استراتيجية التكامل الافقي: وهي استراتيجية تعتمد على فتح وحدات جديدة تقوم بنفس النشاط الذي تقوم به الوحدة الاصلية أو الاستحواذ على المؤسسات المنافسة، تقوم بنفس النشاط بهدف الرفع من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لزيادة حصتها السوقية. (كيلاي، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، 2007)

جدول (2): أنواع استراتيجيات التكامل

استراتيجية التكامل			
التكامل الافقي		التكامل العمودي	
المشروعات المشتركة:	الاستحواذ أو الاندماج:	التكامل العمودي الامامي:	التكامل العمودي الخلفي:
وهو قيام المؤسسة بتعاون مع مشروع اخر بصورة مؤقتة.	ويعني به اتفاق شركتين أو أكثر على تكوين شركة جديدة	إضافة المؤسسة أنشطة تتكامل مع أنشطتها الأساسية كالتسويق المنتج وتوزيعه....	إضافة المؤسسة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة كإنتاج المواد الأولية

المصدر: من إعداد الطالبان

هذا الجدول يلخص انواع استراتيجيات التكامل حيث نلاحظ انها تتكون من استراتيجيتين تابعتين أساسيين استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التكامل الافقي وكل استراتيجية تتفرع الى نوعين من الاستراتيجيات التابعة له كما تم توضيحه في الجدول.

-إستراتيجية التركيز:

تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات او الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجئ منظمة الاعمال الى هذه الاستراتيجية وفق مجموعة من الابعاد نذكر من بينها التركيز على العملاء(الأسواق)وذلك بالاعتماد على العملاء الحاليين مع جذب عملاء منافسين، وجذب عملاء جدد غير مستخدمين

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

للمنتج/الخدمة الجانب الاخر التركيز على المنتج /الخدمات عن مثلتها الخاصة بالمنافسين وتنمية وتطوير استخداماتها الجديدة للمنتج /الخدمة مع تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

أما الجانب الاخير هو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات/الخدمات تطوير الاستخدامات ومنافع جديدة للمنتج/الخدمة ومن أهم مزايا استراتيجية التركيز هو حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الاعمال أما ما يعاب على استراتيجية التركيز هو عدم حصول مؤسسة الاعمال على التداول التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الاعمال والناجحة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور المنافسين الجدد يعملون في المجالات نفسها. (إبراهيم و المكى، 2019، الصفحات 293-294)

المطلب الثالث: استراتيجية الانكماش

عندما يكون أداء الوحدات الاعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من المؤسسة اتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء مؤسستها المتدني الذي إذا استمر على نفس الحال قد يعرض تلك المؤسسات الى المخاطرة، ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف

- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج وتقليص الأسواق او الوظائف.

- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

- إذا عندما تتراجع عمليات المؤسسة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع الاستراتيجيات التالية:

إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: تعمل المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية على الغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض الخطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات اقل.

ومن اهم العوامل التي تدفع المؤسسات لتباع إستراتيجية التخفيض ما يلي:

1- الظروف الاقتصادية غير المواتية كوجود كساد في السوق، وانخفاض الطلب على المنتجات، أو تغير الأنماط الاستهلاكية.

2- تدهور المركز المالي للشركة بحيث يتم الاستغناء عن بعض العمال وتخفيض الأجور.

3- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الصناعية كنقص في المواد الخام التي تعتمد عليها المؤسسة.

4- عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة في الأسواق مما يدفع المؤسسة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سوى لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

إستراتيجية التحول الى نشاط اخر: عندما يتراجع مجال الاعمال التي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المؤسسة مجالا اخر تتوفر فيه فرص جذابة بالنسبة اليها فإنها تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

المجال الجديد اما كلياً او جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم، لكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها.

إستراتيجية التصفية وبيع الأصول: تشير هذه الإستراتيجية الى انهاء اعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها وتصفى اعمالها وتبيع أصولها، ويتم الغاء اسم المؤسسة وينتهي الوجود القانوني لها. وعادتا ما تعتبر التصفية بديلا اخر امام المؤسسة.

ومن المبررات الداعية للجوء إلى هذه الإستراتيجية: -الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة

-ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية فيها.

-انسحاب شريك مهم او أكثر من شركاء المؤسسة.

-عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها. (عواد ، الصرن، و صقور، الادارة الاستراتيجية، 2016).

إضافة للاستراتيجيات الانكماش الأساسية السابقة، تستطيع المؤسسة اتباع واحدة او أكثر من استراتيجيات التقليل التالية:

1- استراتيجية الالتفاف: وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية الشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة ليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الانكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف النزيف مع تخفيض التكاليف. اما المرحلة الثانية والتعزيز والتقوية وتنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار للشركة.

2- استراتيجية الأسيرة: تتمثل في وضع الركة كأسيرة لواحد من عملائها الكبار لغرض ضمان تواجدها واستمراريتها في الأسواق ذلك من خلال عقد طويل الاجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يون هناك انخفاضا حادا في المبيعات والارباح.

3- استراتيجية التعرية: عندما لا تستطيع المؤسسة أن تنقذ نفسها من خلال استراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له ويكون لدا الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تبيع فرع أو جزء منها يكون ضعيفا فيطلق عليها إستراتيجية التعرية أو التجريد. (صقور و الصرن، الادارة الاستراتيجية، 2018، الصفحات 123-124)

ونلخص استراتيجيات المؤسسة الأساسية للمؤسسة في الشكل التالي:

<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية عدم التغيير • استراتيجية الربح في الاجال القصيرة • استراتيجية الحركة الواعية 	استراتيجية الاستقرار
<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية التركيز • استراتيجية التنوع 	استراتيجية النمو والتوسع
<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية تخفيض حجم العمليات • استراتيجية التحول الى نشاط اخر • استراتيجية التصفية وبيع الاصول 	استراتيجية الانكماش

المصدر: من اعداد الطالبتان

و يمثل الشكل السابق ملخص مبسط لمجموعة من الخيارات التي يمكن ان تتبعها المؤسسة.

المبحث الثالث: الخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي من منظور الاداء المتوازن

يعد الخيار الاستراتيجي البديل الأنسب للمؤسسة الذي يتوافق مع مواردها الداخلية والمتطلبات الخارجية للبيئة ويعتمد اختيار البديل المناسب الذي يساعدها على ضمان السير الحسن للأداء التنظيمي داخل المؤسسة، ويعود للعوامل الداخلية المتعلقة بها والمتمثلة في حجم المؤسسة ومكانتها التنافسية والبشرية والتكنولوجية، كعوامل داخلية للمؤسسة. وأيضا العوامل الخارجية المتعلقة بالسوق التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة والبيئة الخارجية لها بشكل عام. ولمعرفة أثر الخيار الإستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب على المؤسسة معرفة توجهاتها وأهدافها المستقبلية ومستوى الأداء التنظيمي الذي تطمح الوصول إليه، مع قيامها بتحليل اللازم لوضعها الحالي لمعرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تقابلها في البيئة الخارجية. لتتمكن من تحديد توجهاتها الإستراتيجية بدقة، ومعرفة الأوضاع الإستراتيجية التي قد تكون عليها في المستقبل.

المطلب الأول: أثر استراتيجية الاستقرار على تحسين الأداء التنظيمي

في حالات معينة تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار، وهذا ما يحدث عندما تكون إدارة المؤسسة مقتنعة بالوضع الحالي للمؤسسة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى لاستمرار وضمان هذا الوضع خوفا من المخاطرة، وفي اطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات بسيطة على منتجاتها وطرق الإنتاج. ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا لكنه بطيئا، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها تحقيق المؤسسة للأعمال لا تجد مبرر للتغيير او الانتقال لنشاط اخر وذلك ما يجعلها تحافظ على الأداء التنظيمي السابق لتضمن سير المؤسسة على نفس النمط المعتاد وتهدف من خلال ذلك الى

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

الحفاظ على سيولة المؤسسة والرفع من مردوديتها كبعد مالي للمؤسسة و كبعد من حيث الزبائن فهي تحاول المحافظة على زبائنها الحاليين بالسعي لكسب رضاهم من خلال تقديم نفس المنتجات او الخدمات بنفس الجودة المعتادة أو اجراء عليها تحديثات طفيفة كإجراء تحسيني مع المحافظة على اساسيات الخدمة او المنتج المقدم،ومن خلال اتباع هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة المحافظة على نفس العمليات الداخلية وتدريب العاملين على انتاج نفس الخدمة او المنتج.

وسنحاول تحليل أثر الاستراتيجيات التابعة الى استراتيجية الاستقرار على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن كل على حدا من خلال الجداول التالية:

أولاً: أثر اختيار استراتيجية عدم التغيير على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وهي احدى الاستراتيجيات التي يصعب تطبيقها وخاصة إذا كانت المؤسسة تنشط في محيط غير مستقر حيث يتوجب عليها الحذر والسيطرة على مواردها الداخلية وتسييرها بالشكل المطلوب لضمان استمرارية المؤسسة وتأثر هذه الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للمؤسسة كما بين في الجدول التالي:

الجدول (4): أثر خيار إستراتيجية عدم التغيير على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

إستراتيجية عدم التغيير				
ابعاد الأداء التنظيمي	البعد المالي	بعد الزبائن	العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
التفسير النظري	الحفاظ على نفس الإستراتيجيات المالية التي تتبعها المؤسسة لضمان نفس العوائد المالية والتخوف من الخسائر وبالتالي تتبع نفس الاسعر ونس أنظمة الحوافز والأجور وكمية الإنتاج الى غير ذلك.	المحافظة على نفس الزبائن الذي تتعامل معهم المؤسسة بدون المحاولة الى الدخول أي أسواق جديدة او الحصول على زبائن جدد	تحافظ إدارة المؤسسة على تسيير مواردها مع الاستمرار عملية الإنتاج على نفس المنوال من خلال اعتماد المؤسسة على أنشطة تشغيلية روتينية بنفس التنظيم والتعامل مع نفس الزبائن بتطبيق الأسس والمعايير المعتادة	تعمل المؤسسة على التشجيع الجماعي بهدف تعميم المعارف السابقة. عدم تدعيم الفكر الابتكاري لأنها تعتمد على الروتين، وتتجنب المخاطرة. تدريب عامليها على الوظائف الأساسية.

المصدر: من إعداد الطالبان

وبالاعتماد على مجموعة التحليل النظرية الموجودة في الجدول السابق نجد ان هناك أثر سلبي لاستراتيجية عدم التغيير على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث جعلت منه نظاما شبه عقيم لا يتمتع بالمرونة الكاملة ولا يشجع على الإبداع والابتكار في جانب التعلم والنمو خوفا من المخاطرة، مما يجعله يتسبب في نشأة نظام عديم الفاعلية، ولا يسعى

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

لتحقيق رضا العاملين بقدر ما يسعى الى الحفاظ على مكانته التنافسية واستقرار مستوى العمالة وتعظيم الأرباح. وعادتا ما تستعمل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الناجحة جدا التي تنشط في وسط مستقر نسبيا.

ثانيا: أثر خيار استراتيجية الربح في الآجال القصيرة على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تتبع معظم المؤسسات الصغيرة الناشئة التي تمتلك رأسمال كبير استراتيجيات الربح في الآجال القصيرة عندما تكون لها القدرة ان تعمل بالمستوى المقبول وفي نفس الوقت غير قادرة على المخاطرة وتسعى لتحقيق ربح سريع، بهدف امتلاك مكانة كبيرة في السوق في أقصر وقت ممكن.

فن ناحية الجانب المالي للأداء التنظيمي لهذه الإستراتيجية فهي تهدف الى تعظيم الربح من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة التي تتبع استراتيجية الربح في الآجال القصيرة في رفع نسبتها السوقية وزيادة رؤوس الأموال وتقليص النفقات، وفي نفس الوقت تحرص على المراقبة الشديدة للبيئة التي تنشط فيها. الهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة ويزيد في قيمتها في السوق المالي مما يرفع عائد سهم المؤسسة.

وأما من جانب العمليات الداخلية فتأثر هذه الإستراتيجية الربح في الآجال القصيرة على الأداء التنظيمي نظريا بتحسين صورة المؤسسة أمام ذوي المصالح من خلال رفع المستوى العمل التشغيلي، من أجل استهداف أكبر عدد من الزبائن والاستجابة لطلباتهم في أسرع الآجال. وتعمل المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية على تسهيل العمليات الإنتاجية للتحكم في الوقت، وبالتالي تحسين صورتها امام البيئة التي تنشط فيها.

وتأثر إستراتيجية الربح في الآجال القصيرة على تحسين الأداء التنظيمي من المنظور الزبائن من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، لتحصل على أكبر حصة سوقية وتعظيم أرباحها في أسرع وقت من خلال الحصول على أكبر عدد من الزبائن.

وتأثر إستراتيجية الربح في الآجال القصيرة على الأداء التنظيمي من منظور بعد التعلم والنمو بتركيز المؤسسة على تحسين قدرة الفرد وتطوير مستوى ادراكه لمتطلبات العمل بهدف التسريع في العملية الإنتاجية.

ثالثا: أثر اختيار إستراتيجية الحركة الواعية على تحسين الأداء التنظيمي

يرجع اختيار المؤسسات لهذا النوع من الاستراتيجية الى تخوفها من المخاطرة إذا كانت مؤسسة تسعى للمحافظة على مركزها التنافسي وتبنا أيضا المؤسسات الناشئة في وسط شديد التغير هذا النوع من الاستراتيجيات لان أي قرار تتخذه من الممكن ان يتسبب في خروجها من السوق.

يعود أثر اختيار استراتيجية الحركة الواعية على الأداء التنظيمي من الجانب المالي محافظة المؤسسة على نفس الأرباح المحافظة على حصتها السوقية او التحسين فيها تعظيم رقم اعمالها.

أثر إستراتيجية الحركة الواعية من الجانب الزبائن في الأداء التنظيمي بالمحافظة على زبائنها الحاليين وتوفير لهم خدمة ما بعد البيع لتحقيق رضاهم وكسب زبائن جدد، كما تحرص على كل العمليات التي تقوم بها في المؤسسة وتعاملاتها الاجتماعية والبيئية. وتحسين صورتها أمام الزبائن من جميع الجوانب.

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

ويعود أثر خيار إستراتيجية الحركة الواعية على الجانب العمليات الداخلي بمحافظه المؤسسة على نفس التوجهات الإستراتيجية لها والاهداف وضمان استمرار الاعمال التشغيلية للمؤسسة على نفس المنوال لاستقرار الأوضاع الداخلية بكسب رضا العاملين وولاء الزبائن.

وأما على جانب النمو والتعلم تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التسويق داخل المؤسسة وتعيد العمال على احترام الجوانب الاجتماعية وتشجيعهم على العمل الجماعي من اجل تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال وحب الانتماء للحصول على أفضل أداء وتعاون تنظيمي بين الموظفين على جميع المستويات للتخلي على المركزية الشديدة، وتعمل المؤسسة على اعداد ورشات من اجل تكوين وتدريب العاملين.

يمكن ان يكون اثرا لاستراتيجيات الاستقرار على تحسين الأداء التنظيمي، لكن تبقى استراتيجيات الاستقرار تعطي للشركات التي تتبعها نجاحا محدودا ولفترة قصيرة والموت طويل الأمد. لذلك فإن معظم المؤسسات التي تطمح للاستمرار تتبع استراتيجيات النمو والتوسع بهدف بقائها لأطول فترة ممكنة. (الطائي، الادارة الاستراتيجية ، 2013)

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية النمو والتوسع على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ان أكثر المؤسسات التي تبني استراتيجيات النمو والتوسع تكون في الغالب المؤسسات التي تعتقد انها مسيطرة على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة مما يسمح لها بأحداث تغييرات في الأداء التنظيمي للمؤسسة من اجل تحسين الأداء التنظيمي بهدف نمو المبيعات أو زيادة الحصة السوقية، التي تعتبر مؤشرا لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

وقد تنتج عن تطوير المنتجات الحالية أو طرح منتجات جديدة. لذا فان استراتيجيات النمو الممكن ان تبناها المؤسسة للاستفادة من فرص النمو المتاحة في السوق تتم من خلال التركيز. (طميله، استراتيجيات التسويق، 2013) على الأسواق أو التنوع في المنتجات في المؤسسة. وهنا يجب علينا معرفة أثر خيار استراتيجيات النمو والتوسع على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

أولا: أثر استراتيجية التنوع على احسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر استراتيجية التنوع الأكثر تطبيقا من طرف المؤسسات الاقتصادية التي تهدف للنمو، وذلك تحت دافع أساسي وهو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين، ولكن للتنوع حدود لا يجوز تجاوزها، وهذه الحدود تقف عند عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان يؤثر سلبا على مبيعات السلع القديمة.

لا يمكن قياس أثر استراتيجية التنوع على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة بدون التطرق الى أنواع استراتيجيات التنوع وتأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي من منظور الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة خاصتا (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، وبعد التعلم والنمو) من خلال قياس ابعاد بطاقة الأداء المتوازن. (إبراهيم و المكى، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي،

(2019)

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

الجدول (5): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ابعاد بطاقة الأداء المتوازن				استراتيجيات التنوع	
بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد الزبائن	البعد المالي		
تدريب العاملين على الأساليب الجديدة التي تم استعمالها في المؤسسة.	ادخال أساليب جديدة للمؤسسة واتباع أسلوب تنظيمي جديد	الحصول على زبائن جديدة. مع المحافظة على الزبائن الحاليين. محاولة إرضاء هم.	زيادة تكاليف المؤسسة بهدف رفع الحصة السوقية والسيطرة على أسواق جديدة.		التنوع المترابط
تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة. التشجيع على الابداع والابتكار. رفع مزايا التحفيز من اجل زيادة إنتاجية المؤسسة.	إضافة تكنولوجية جديدة وتحديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة.	تنوع الزبائن إضافة خدمات جديدة مغايرة.	تكاليف هذه الاستراتيجية أكبر من الاستراتيجية التي سبقتها. الدخول لأسواق جديدة ومغايرة. رفع رقم اعمال للمؤسسة الحصول على مساهمين جدد.		التنوع الغير المترابط
تدريب العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتميز تشجيع العمل الجماعي.	الربط بين المجالات الموجودة في المؤسسة. تطوير المستوى التشغيلي.	تقديم منتجات جديدة تخفيض في الأسعار تسهيل الخدمات ما بعد البيع. استماع لمتطلبات المستهلك.	زيادة التكاليف زيادة الحصة السوقية.		التنوع الداخلي
فتح تكوينات جديدة استخدام هيكل واستراتيجية جديدة تطوير المعرفة والتعرف أساليب جديدة للعمل مغايرة تماما للمعايير السابقة.	فتح مجالات توظيفية جديدة. احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. تطوير العمل والتركيز على الكفاءات وتخفيض الضغط على المستويات التشغيلية.	الحصول على زبائن جديدة ومغايرة للزبائن الحاليين. تقديم خدمات مختلفة عن المنتجات السابقة.	الحصول على حصة سوقية في أسواقها الحالية أو أسواق مختلفة. تكاليف مالية كبير جدا رفع عائد السهم وخاصتا إذا كانت المؤسسة (المستحوذة أو المدجة كبيرة وناجحة).	التنوع الخارجي	

المصدر: من اعداد الطالبتان

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

ومن هنا وبعد دراسة النظرية التفصيلية لأنواع استراتيجيات التنوع الأساسية مع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن نستطيع القول ان هناك أثر لاستراتيجية التنوع على الأداء التنظيمي للمؤسسة لما تحمله هذه الاستراتيجية من أهمية في كونها وسيلة تضمن مكانة المؤسسة في السوق وتعمل على تقليل المخاطر الموجهة لها وزيادة فرصها في الاستمرار والبقاء.

ثانيا: أثر استراتيجية التركيز على تحسين الأداء التنظيمي من منظر بطاقة الأداء المتوازن

تلجئ المؤسسات الى استراتيجية التركيز عندما تجذب التركيز على في مجال نشاطها التي تراه مجال الاستراتيجي والجوهري ،حيث يتم التركيز أيضا على عنصر التنافس داخل اطار نشاط واحد وهناك العديد من الشركات التي تنتهج حاليا مثل هذه الاستراتيجيات مثل شركة ماكدونالد للوجبات السريعة وشركة كوكا كولا للمشروبات الغازية .وهنا تتميز الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى بالتركيز على قدرتها وامكانياتها الإدارية والمالية والتقنية والطبيعية والتنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط الذي تتميز فيه، وتتناسب أكثر مع الصناعات سريعة النمو ،وقد تتجه بعض المؤسسات التي تمر صناعتها بمرحلة النضوج لهذه الاستراتيجية بالرغم من انها خيار صعب ومخاطره كبيرة جدا لان المؤسسة تركز على منتج واحد او على خدمة واحدة او على عدد محدود من المنتجات او الخدمات المتقاربة .

وإذا نظرنا لهذه الاستراتيجية من المنظور المالي فإن المؤسسة تضمن حصة سوقية كبيرة في السوق الذي تنشط فيه وبالتالي فعائد السهم للمؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز يكون مرتفع مقترنا بالمؤسسات التي تنشط في نفس مجالها. فهي في مرحلة السيطرة على التكاليف والتحكم في الأسعار.

ومن منظور الزبائن فتعمل المؤسسة على المحافظة على زبائنها بالتركيز على متطلباتهم ومحاولة الاستجابة لهذه الطلبات كمت تحاول تقديم مزايل جديدة للمنتج وتقديم خدمات ما بعد البيع والدخول الى العمليات التسويقية للمنتج والتركيز على الجانب البيئي والاجتماعي لترقية مخرجاتها وللحصول على انتماء العملاء وولائهم للمؤسسة.

ومن منظور العمليات الداخلية تركز المؤسسة على الجانب العمليات التشغيلية لتحكم في التكاليف وتسليم المنتجات في الوقت المطلوب، التحكم في المخزونات والدقة في التخطيط، التحكم الجيد في ادارة العمليات الإبداعية للمؤسسة والعمليات التنظيمية وتفادي أي مشاكل بيئية او اجتماعية للمحافظة على العملاء الخاليين.

ومن منظور التعلم والنمو تقوم المؤسسة التي تتبع استراتيجيات التركيز على تنمية الابداع والابتكار وتدريب العاملين والسعي لكسب رضاء العملاء والموظفين والمؤسسات الخاصة بهذا القطاع للمحافظة على المكانة السوقية التي تركز على البقاء فيها. وكما تقدم دروس تدريبية للعاملين لزيادة الإنتاجية وتشجيعهم على العمل الجماعي لتسريع عملية نقل المعارف بين الافراد وضمان الجودة للمنتج والتحكم الجيد في الأسعار.

بعد دراسة استراتيجية التركيز على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن نجد ان هناك أثر لاستراتيجية التركيز على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة لما تحمله من تغيرات تطرأ بالأداء التنظيمي ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر استراتيجية الانكماش على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني.....الاطار النظري للخيار الاستراتيجي

تلجئ المؤسسات الى استراتيجية الانكماش عندما تفشل في تحقيق أهدافها او تكون تطمح الى تغيير نشاطها يتمثل تطبيق هذه الاستراتيجية في تخلي المؤسسة عن بعض أنشطتها او منتجاتها والخروج من بعض الأسواق و التنازل عن مجموعة من استثماراتها وتقليص من مخرجاتها مما ينتج عنه تقليص في حجم المؤسسة. قد يكون اتباع المؤسسة لهذا النوع من الإستراتيجيات مؤشرا عن فشلها في الوصول الى أهدافها ،او فشلها في الدخول الى السوق الذي تنشط فيه ، كما قد يكون ذلك الامر اختياريا من طرف أصحاب المصالح بالمؤسسة ، او نتيجة فشل الإستراتيجيات السابقة الذي جاءت كاختيار خاطئ من طرف المؤسسة في فترة من فترات الإنتاجية التي لم تكن مدروسة استراتيجيا.

وتكون المؤسسات التي تتبع استراتيجية الانكماش عندما تكون في عسر مالي او تحاو الانسحاب من قطاع او مجال معين. وبالتالي فهي تعاني من موقعها التنافسي المضطرب والغير مستقر الذي يمتاز بحصة سوقية منخفضة ونمو سوقي منخفض وتعرف هذه المرحلة في تحليل swot بمرحلة الاوزان الميتة وهذا ما يتطلب من المؤسسة بتغيير نشاطها او تجديده (مالكية ، 2009)

وتلجأ المؤسسة الى هذه الاستراتيجية عندما ترغب في تخفيض او تقليص اعمالها وهي في هذه الحالة تلجئ للأسلوب الدفاعي للحفاظ على وضعها التنافسي المتدهور الذي يعود لتدهور المبيعات وهذا ما يجعل المؤسسة تقف امام ثلاث خيارات اما التحول الى نشاط اخر او التصفية، او بيع الأصول وهذا كأخر حل تلجئ له المؤسسة. (علاوي، 2011)

وإذا نظرنا لهذه الاستراتيجية من المنظور المالي نجد ان المؤسسات التي تطبق هذه الاستراتيجية لا تستطيع التوفيق بين تكاليف الإنتاج للمؤسسة وعوائدها المالية، لتدهور مكانتها التنافسية في السوق وانخفاض أرباحها وضعف عائد السهم لديها، وبالتالي تحقق المؤسسة أداء مالي سلبي نتيجة تحملها لهذه الخسائر لذلك نرى ان معظم المؤسسات التي تنتهج هذه الاستراتيجية تميل للانسحاب من السوق لان تكلفة بقائها أكثر من العوائد المحققة.

وإذا نظرنا لهذه الاستراتيجية من منظور بعد العمليات الداخلية نجد ان عمل الإدارة العليا في هذه المؤسسة التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجية تميل الى الغاء البعض من الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لتخصص مجهود أكبر للأنشطة التي تقع في مرحلة الاوزان الميتة بهدف إعادة تحديثها وعدم الدخول في المشاريع الجديدة لأنها تحتاج الى تمويل كبير.

وفي جانب النمو والتعلم تنظر المؤسسة الى توقيف عمليات الابتكار والابداع لأنها عبارة عن استثمارات فكرية وهذا لا يخدم الوضعية المالية المزرية التي تمر بها المؤسسة التي تتبع استراتيجية الانكماش وبالتالي لا تملك المؤسسة الموارد التي تحوّلها لتوقع والابتكارات المستقبلية فهي تهدف الى تقليص حجم العمالة في المؤسسة لتتمكن من التحكم في التكاليف.

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول ان الخيار الاستراتيجي هو عبارة عن البديل الأفضل المتخذ من طرف الإدارة العليا الذي تراه المؤسسة يتناسب مع مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية لتحافظ بفضلها عن حصتها السوقية واستقرارها الداخلي وتضمن استقرارها وتحقق أهدافها وتكون لها رؤية واضحة. ولهذا يتطلب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل هيكله صنع القرار مراحل اتخاذه لتفادي أو التقليل من جميع العوامل المؤثرة عليه للاتخاذ الخيار الاستراتيجي السليم الذي يخدم إمكانيات المؤسسة في مواجهة منافسيها.

وهناك ثلاث أنواع إستراتيجيات تتخذها المؤسسة إتباعا لحالتها ولوضعها المالي والسوقي والداخلي وإمكانياتها المعرفية والتي تتمثل في إستراتيجيات الاستقرار وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسة عندما ترغب في المحافظة على الحالي وعلى مستوى الأداء الذي تحققه في أغلب الأحيان تكون هذه المؤسسة إما محتكرة لسوق أو رائدة في مجال نشاطها، وإستراتيجيات النمو والتوسع في هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة تفضل أكثر النمو وفي نشاط عملها فتكون ترغب في التنوع أو التركيز على مجال نشاطها أو أما إستراتيجية الانكماش فغالبا تلجئ لها المؤسسة التي تكون في حالة متدهورة في مجال نشاطها وتعاني من فشل أدائها التنظيمي وتقرر التخلي عن بعض الأنشطة أو التقليل من عملها أو الانسحاب من السوق.

كما تطرقنا إلى معرفة أثر الخيار الإستراتيجي على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، من خلال دراسة أثر إستراتيجية النمو على تحسين الأداء التنظيمي من حيث البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد الزبائن والبعد التعلم والنمو، أثر إستراتيجية الاستقرار على الأداء التنظيمي وأثر إستراتيجية الانكماش على تحسين الأداء التنظيمي من نفس المنظور.

ويعد تعرفنا في الجزء النظري لهذه الدراسة على الأداء التنظيمي والخيار الإستراتيجي نحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف أكثر على أثر الخيار الإستراتيجي لمؤسسة ENICAB على تحسين أداءها التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لآثر الخيار الاستراتيجي
على تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة ENICAB

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجزء النظري للخيار الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي كوجهة نظر من خلال ما تم عرضه في الفصول السابقة سنحاول تطبيق كل ما تمت دراسته في دراسة ميدانية لأحدى أهم المؤسسات التي لها أثر كبير في اقتصاد الجزائر وبالأخص في سوق الكوابل حيث سندرس في هذا الفصل أثر الخيارات الإستراتيجية التي تطيقها مؤسسة ENICAB ببسكرة على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وتمت دراسة هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل وضعية مؤسسة ENICAB

المبحث الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة ENICAB

تعد مؤسسة ENICAB من المؤسسات في الجزائر التي تطبق الخيارات الاستراتيجية لهذا تعد وجهة وخيار الأفضل للعديد من الباحثين لاستكمال دراستهم الميدانية وهذا ما سنتعرف عليه أكثر من خلال هذا المبحث الذي سنتطرق فيه الى التعرف أكثر على هذه المؤسسة من خلال تقديم لمحة عن المؤسسة والتعريف بها والكشف عن أهميتها والبعض من أهدافها ومكانتها في السوق المحلي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ENICAB

الاقتصاد الجزائري بعد التطورات التي حدثت بعد الاستقلال فرض ظهور وهيكله عدة مؤسسات، ومن أهمها مؤسسات صناعة الكوابل التي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات الصناعات الكهربائية بدرجة أولى. وهنا تم انشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB):

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

تأسست المؤسسة كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، والذي نتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية SONELEC وقد تأسست بموجب قرار الرقم (69/83) صدر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، التي انقسمت وتمت إعادة هيكلتها في اطار تنظيم الاقتصاد المبنق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات، طبقا للمرسوم (242/80) الصادر في 4 أكتوبر لنفس السنة، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيث تجزئة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية الى عدة مؤسسات عمومية وهي :

- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (E. N.I.E) التي مقرها سيدي بلعباس.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية (E.N.I.M) والتي مقرها تيزي وزوو.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E. N.E.L) والتي مقرها سطيف.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الالكترو تقنية (E.N.E.L) والتي مقرها، بالكور بجزائر العاصمة.
- ✓ المؤسسة الوطنية للاتصال (E. N.T.C) والتي مقرها تلمسان.
- ✓ المؤسسة الوطنية للمساعدة (E.N.A.S.C)، والتي مقرها العاصمة.
- ✓ مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.N.I.M.E.L) والتي مقرها الجزائر العاصمة.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) وكان مقرها في البداية الجزائر العاصمة، وتنقسم على ثلاث وحدات إنتاجية، ألحقت بها بموجب المرسوم 83/27 المؤرخ في 1983/01/01 وهي:

وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الاسلاك في الكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية تبلغ 26000 طن سنويا.

ووحدة واد السمار بالحرش: مختصة في صناعة الكوابل والاسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

وحدة بسكرة: التي تختص بصناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، والتي تصل طاقتها الإنتاجية الى 28000 طن سنويا. وهذا ما سيتم التطرق اليه بالتفصيل في دراستنا. لاختيار هذه الوحدة محل الدراسة في أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مؤسسة ENICAB.

مؤسسة ENICAB بسكرة سنة 1984/1980 ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادي بتغطية مالية قدرها 2927 مليون دينار جزائري، وللضغط المالي التي عاشته المؤسسة في بدايتها ونقص الموارد المالية والتكنولوجية وعدم كفايتها لتغطية هذا المشروع الضخم، أبرمت مؤسسة SONELEC عدة عقود مع مؤسسات وطنية واجنبية أهمها:

- GINI- SIDER المؤسسة الوطنية والتي تهتم بأشغال الهندسة الميدانية.
- BATIMETAL مؤسسة وطنية ساهمت في بناء المصنع
- ENETEL مؤسسة وطنية دورها تجهيز المصنع بالإدارة
- ENETC المؤسسة الوطنية اهتمت بالتكييف والتهوية.
- ENP مؤسسة الوطنية اهتمت بأشغال الطلاء والدهن
- INVEST-IMPORT مؤسسة بوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.
- SOGELERG مؤسسة خاصة فرنسية الأصل وظيفتها دراسة الاشغال الهندسية المدنية تكفلت بإعداد الهياكل القاعدية
- SKET مؤسسة ذات الجنسية الألمانية تتخصص في انشاء هذا النوع من المشاريع ، وتكفلت بدراسة التجهيزات الخاصة بالمشروع والآلات والمعدات وتكوين الايادي العاملة المختصة بألمانيا.
- VINCOTTE شركة بلجيكية اختصاصها تركيب ومراقبة أجهزة الإنتاج.

وفي ختام شهر ديسمبر 1997 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة وفقا للقرار الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 1997 الوارد عن الشركة القابضة العمومية (Holding)، وأصبحت كل وحدة مستقلة بذاتها، وقد انبثق عن هذا الانقسام ثلاث وحدات إنتاجية وهي:

- ✓ وحدة بسكرة.
- ✓ وحدة السمار بالحراش.
- ✓ وحدة جسر قسنطينة بالقبة.

الفرع الثاني: تعريف وحدة بسكرة (ENICAB)

تقع مؤسسة صناعة الكوابل قرب مدينة بسكرة وتعد من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والافريقي في مجال تخصصها، حيث تقدر مساحتها 42 هكتار تقريبا، منها قرابة 16 هكتار مغطيات حيث تشمل ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومستودعات، اما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة قدرها 26 هكتار وتشمل مواقف سيارات ومجموعة من معدات أخرى. وتوجد مساحات

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

خضراء تستعمل كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع، ولقد بدأت الوحدة نشاطها الحقيقي في 1986 وانفصلت عن المؤسسة الام في نهاية 1997.

وفي يوم 21 ماي 2008 تم تعيين مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة وتحويل الملكية إلى شركة (General Cable) وهي شركة أمريكية متخصصة ورائدة في صناعة الكوابل، وتعد من أكبر المؤسسات العالمية في مجال الكوابل، حيث تم بيع 70% من أسهم المؤسسة لها، وبقيت نسبة 30 % تحت تصرف الشركات مساهمات الدولة (SGP: société de gestion de participation) وأصبحت مؤسسة صناعة الكوابل فرعاً من فروع جنرال كابل.

وفي سنة 2017 شهدت دخول شركة كوندور (مجمع بن حمادي) لمؤسسة صناعة الكوابل بشرائها (70 % حصة الشريك الأمريكي جنرال كابل).

الفرع الثالث: التعريف بمنتجات المؤسسة.

تنتج مؤسسة الكوابل ببسكرة لأكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات رئيسية كالآتي وهي:

- ✓ كوابل للاستعمالات المنزلية (كوابل منزلية) Domestike câble
- ✓ كوابل للاستعمالات الصناعية (كوابل صناعية) Industriel câble
- ✓ كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض. Mey enne tension câble.
- ✓ كوابل ذات الاستعمال في الشبكات الكهربائية. Moyenne tension câble.
- ✓ كوابل غير معزولة. Réseau câble

وكما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل.

وتمر عملية الإنتاج لمعظم الكوابل بمجموعة من المراحل وهي القلدة، الظفر، العزل، التجميع، التسليح والتدريع، والتغليف حتى تصبح في شكلها النهائي والجاهز للتسويق، حيث:

مرحلة القلدة: عبارة عن تقليص سمك النحاس والالمنيوم عن طريق التنديد.

مرحلة الظفر: عبارة عن لف عدد محدد من الاسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى.

مرحلة العزل: عملية تغليف الاسلاك بمادة بلاستيكية (PVC/PRC).

مرحلة التجميع: عملية جمع الاسلاك المعزولة.

مرحلة التسليح والتدريع: وتتمثل في عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من العوامل الخارجية.

مرحلة التغليف: وتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.

الفرع الرابع: مراحل تطور المؤسسة

مرت مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

- 1- خلال 1984/1980: شهدت هذه المرحلة إتمام مشروع صناعة الكوابل الذي قدر ب (1927 مليار دينار جزائري)، والذي ساهمت في إنجازه العديد من المؤسسات الأجنبية والوطنية.
- 2- خلال 1986: بدأت الوحدة في العمل والإنتاج بطاقة قدرها (28000طن).
- 3- خلال 1989: تحولت الوحدة الى مؤسسة عمومية اقتصادية.
- 4- خلال 1998: انفصلت عن المؤسسة الام، وهكذا دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية أما في شكلها القانوني فهي شركة مساهمة ذات رأس مال اجتماعي يقدر ب: (801 مليون دينار جزائري) حيث تملك معظم المؤسسة الوطنية القابضة (HEELIT)، ولكن سلطة القرار بعد الانفصال الذي تم لم تكن وحدها بيد المؤسسة كليا، بل بقيت بعض الارتباطات القانونية مع المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.
- 5- خلال 2000: حافظت المؤسسة على نفس الشكل القانوني، مؤسسة عمومية اقتصادية وتحكمها نفس قواعد القانون (رقم 01/88) المتعلق بالمؤسسة العامة الاقتصادية، وتحكمها قاعد القانون التجاري، اما اسمها القانوني فهو: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (EN.I.CA.BISKRA).
- 6- خلال 2008: تخصصت المؤسسة وأصبحت فرعا من مؤسسة جنرال كابل الامريكية، حيث حافظت على اسمها التجاري القديم بالإضافة عبارة (Filiale General Cable) للاستفادة منها في تعاملها، كما ارتفع رأسمال المؤسسة من 80 مليون دينار جزائري الى 1010 مليون دينار جزائري.

الفرع الخامس: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة:

يعد إنجاز مركب ضخم كمركب الكوابل بولاية بسكرة إنجازا استراتيجيا للأهمية الاقتصادية التي تكاسبها المؤسسة، والتي تهدف الى التقليل من التبعية الاقتصادية في مجال انتاج الكوابل.

والاهمية الرئيسة لهذه المؤسسة تنبع من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال انتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطور والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، والتي أدت بها الى الحصول على شهادة الايزو، وهذا ما زاد من أهمية هذه المؤسسة.

وتعتبر شهادات الايزو التي تحصلت عليها الشركة في مختلف المجالات تأشيرة لدخول المؤسسة للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على تسويق المنتج المحلي ومنافسة المؤسسات العالمية، ولعل اهم الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها من عمليات التصدير لهذه المنتجات هو مساهمتها وبصورة فعالة في زيادة مدخلات التجارة الخارجية ورسم سمعة جيدة للمنتج الجزائري في الأسواق العالمية.

منه يمكن ان نستنتج أن أهمية المؤسسة تتمثل في:

- ✓ ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل.
- ✓ تخفيض نسبة استرداد الكوابل وتلبية حاجيات السوق المحلية.
- ✓ تصدير منتجاتها الى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة.
- ✓ القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة والمتطورة في مثل هذه المنتجات.
- ✓ تزويد الدول الافريقية وخاصة دول المغرب العربي بهذه المنتجات وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة منتجاتها.
- ✓ توفير مناصب شغل جديدة والتقليل من نسبة البطالة، وهذا ما يتضح من خلال عدد عمال هذه المؤسسة. (خان، 2021)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB

قبل التطرق الى الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة يجب التطرق لطبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي

ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية للوظائف، يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

وحتى تتمكن مؤسسة ENICAB من تحقيق أهدافها، قامت بتصميم هيكل تنظيمي من له القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي المقسم حسب الأقسام والمصالح هو الاجدر لضمان:

تدفق المعلومات بشكل سريع بين المختلف مصالح المؤسسة.

تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين

وجود مرونة تنظيمية تكمن في الاستجابة لتقلبات البيئة الداخلية والخارجية.

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENICAB:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن توضيح مستويات ووظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

✓ **المديرية العامة:** وتقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة، ويسهر على ذلك المدير العام بمساعدة مجموعة اشرافية مكونة من:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

- أ- رئيس مشروع المعلوماتية: يتكلف بكل نشاطات الاعلام واعداد نظام المعلومات للمؤسسة.
- ب- مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يقوم بمتابعة القضايا القانونية التي تهم المؤسسة، ومتابعة الصفقات من الناحية القانونية بين المؤسسات ومردوديتها، وأيضاً بين المؤسسة وعمالها.
- ت- مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة): وهو المسؤول المكلف بكل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة وينيب عن مدير المؤسسة في حال غيابه.
- ث- مكتب مراقبة الحسابات: يقومون بمراجعة كل العمليات المحاسبية. وتندرج ضمن هذه المديرية العامة خمس مديريات فرعية والتي هي

✓ **المديرية التقنية:** تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة حيث انها تتكون من 7مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في إدارة وتسيير مرحلو معينة في صنع الكوابل، ومصالح إدارة الإنتاج كالتالي:

- مصلحة تسيير وتخطيط الإنتاج.
 - مصلحة القلد والضرفر
 - مصلحة العزل والتغليف (PVC)
 - مصلحة العزل والتغليف (PRC/PVC)
 - مصلحة تحضير المادة العازلة
 - مصلحة صنع البكرات
 - مصلحة التوزيع
- ✓ **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين...الخ)

وكذلك تأمين محيط العمل وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة
 - مصلحة الوقاية والامن
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة تكوين الخدمات الاجتماعية
- ✓ **مديرية الصيانة:** مهمتها صيانة الآلات والعتاد، تتكون من 5 مصالح هي:
- مصلحة الصيانة الكهربائية
 - مصلحة المنهجية والمراقبة
 - مصلحة توزيع المنافع
 - مصلحة الصيانة
 - مصلحة الدراسات

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

✓ **مديرية مراقبة الجودة:** مهمتها مراقبة جودة منتجتين المؤسسة تتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة المخابر.

- مصلحة حقل التجارب.

✓ **مديرية التموين والمبيعات:** مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (PVC.PRC، النحاس، الألمنيوم) او قطاع الغيار أو مواد

العمل

(دواليب، دهن، ... الخ) تتكون من خمس مصالح:

مصلحة مشتريات المواد الاولية

مصلحة تسيير الامور

مصلحة العبور

مصلحة قطاع الغيار

✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية تهدف الى إعطاء صورة واضحة للوضع المالي والمحاسبي

للمؤسسة

وتتكون من خمس مصالح هي:

- مصلحة الميزانية

- مصلحة المالية

- مصلحة المحاسبة التحليلية

- مصلحة المحاسبة العامة

يجدر الإشارة الى ان عدد العمال المؤسسة في 2022/05/17 يبلغ 470 عامل منهم حوالي 225 عوان تنفيذ وأن المؤسسة قد

مرت بمرحلتين صعبتين خلال فترة 2008-2022 حيث تضمنت هذه الفترة عمائتين كبيرتين لتسريح العمال كانتا كما يلي:

الأولى: من 1500 الى 700 عامل

الثانية: 700 الى 470 عامل في وقتنا الحالي

2- اهداف المؤسسة لسنة 2022:

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني والدولي، وتعتبر أيضا أكثر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري بالإضافة الى السمعة التي حيازتها على (iso 9001) نسخة 2015، تتمثل أهدافها كما يلي:

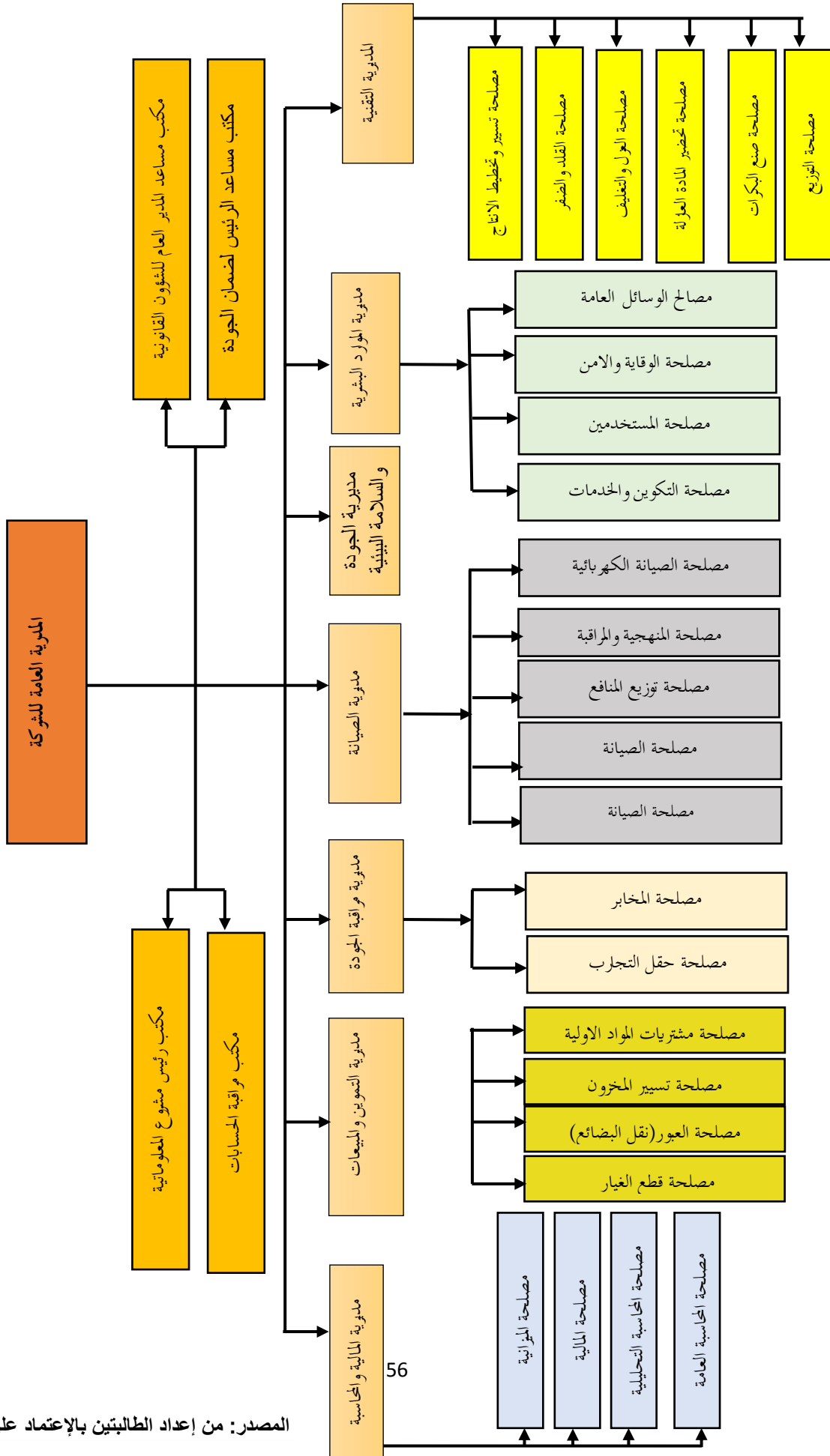
- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية
- ✓ تصدير منتجاتها الى الأسواق العالمية
- ✓ الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد
- ✓ إرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم
- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري والحفاظ عليه وتحسين ظروف عمله
- ✓ الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد المواد الأولية

كما ان لها اهداف خاصة بعام 2022 تتمثل في:

تقوية الاسم التجاري للمؤسسة وتحقيق الاستثمارات الجديدة، تحقيق انتاج سنوي يعادل 20 ألف طن سنويا، وتقليص النفايات الى ما يعادل 4.5%، وتحقيق رقم أعمال سنوي يعدل 12 مليار د.ج، وتوزيع شبكة التوزيع، والدخول الى أسواق جديد واقتحام السوق الاوربية، استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز. (مدير الموارد البشرية، 2022)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENICAB

الشكل 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB



المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتمثل الاطار المنهجي للدراسة مجموعة الأدوات المستعملة في الدراسة ووصف خصائص العينة الممثلة في الفروع التالية:

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات من اهم خطوات البحث العلمي وتختلف الأدوات المستعملة في جمعها باختلاف مناهج البحث التي يعتمد عليها الباحث وكذا موضوع الدراسة.

وفي جمع البيانات حول الخيارات الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة وأثره على تحسين الأداء التنظيمي من بطاقة الأداء المتوازن قمنا بالاعتماد على: مقابلة نصف مهيكلتة تمت مع إطارات مؤسسة ENICAB، من خلال طرح مجموعة من الاسئلة مع ترك باب الحوار والمناقشة مفتوح بشكل أكبر وكذا التعمق في التفاصيل والحصول على المعلومات ادق حول موضوع الدراسة.

وثائق المؤسسة: ومن خلال الوثائق حول مختلف أنشطتها واعمالها التي مصدرها مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الخدمات من اجل تسهيل عملية التحليل.

وتشير الى ان أسئلة المقابلة هي اسئلة سهلة خالية من التعقيد والغموض بهدف تمكين كل إطارات المؤسسة من الإجابة عليها بكل سهولة فتفاديا عدم الإجابة بسبب عدم الفهم او غموض الاسئلة. وقمنا بإعداد الاسئلة تبعا لما تقدم في الجزء النظري فيما تعلق بالخيارات الإستراتيجية وكذا بأداء المؤسسة، خاصتا من ناحية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس (بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد العمليات الداخلي، بعد الزبائن، بعد البيئة والمجتمع).

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الاسئلة على ستة أجزاء كالآتي:

الجدول (6): تقسيم أسئلة المقابلة على ابعاد الدراسة

الجزء 1	الجزء 2	الجزء 3	الجزء 4	الجزء 5	الجزء 6
البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد البيئة والمجتمع	الخيارات الإستراتيجية
11	17	18	15	8	23

المصدر: من إعداد الطالبان

وتمثل الجدول أعلاه تقسيم اسئلة المقابلة الى أجزاء مما يتناسب مع الابعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن لقياس أثر الخيار الاستراتيجي الذي تبناه المؤسسة لتحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

الفرع الثاني: وصف خصائص العينة المدروسة

للقوف على أثر الخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، قمنا باختيار قطاع الكوابل في الجزائر، ودراسة عينة منه وتمثل في مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل بسكرة.

ويعبر مجتمع الدراسة على العناصر أو الافراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر الخيار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وقد تم الاعتماد على العينة الحرجة، ويمكن القول العينة المقصودة حيث تسمح للباحث بتشكيل العينة حسب غرضه، وتم الاعتماد على هذا النوع من العينات لكون الموضوع يتعلق بالمستوى الاستراتيجي. ومن أجل الحصول على نتائج مقارنة للواقع وصداقة أكثر تم تحديد مجتمع الدراسة في إطار المؤسسة وهم المسؤولون عن تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة بناء على الدراسات والقرارات الاستراتيجية.

وتمثلت عينة الدراسة فيما يلي:

الجدول (7): خصائص عينة الدراسة

العدد	المنصب	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	تاريخ وساعة المقابلة	نوع الاسئلة
1	مدير مصلحة التجارة	ماستر	20 سنة	2022/05/18 10:30	الخيار الاستراتيجي
2	مدير المالية والمحاسبة	ماستر	14 سنة	2022/05/18 11:00	البعد المالي
3	المكلف بالإعلام والعلاقات العامة	ماستر	سنة واحدة	2022/05/15 11:00	بعد الزبائن
4	مسؤول مصلحة الاعلام الالي	ماستر	11 سنة	2022/05/15 12:00	بعد التعلم والنمو
5	المسؤول المكلف بالتكوين	ليسانس	7 سنوات	2022/05/15 12:30	بعد التعلم والنمو
6	مدير مصلحة الإنتاج	ماجستير	25 سنة	2022/05/17 10:15	بعد العمليات الداخلية
7	مدير مصلحة الموارد البشرية	تقني سامي	14 سنة	2022/05/17 11:00	بعد البيئة والمجتمع الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبتان

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

تم اجراء المقابلة مع 7 من مسؤولي مؤسسة ENICAB للكوابل لمدة ثلاثة أيام وهذا يعود لضغوطات العمل لديهم، حيث تم من خلالها طرح بعض الأسئلة الخاصة بالدراسة حيث نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المتحصلين على الشهادات الجامعية تمثل 85.7% من هذه العينة الموزعة بين شهادات الماجستير والماستر والليسانس، و14.28% تقني سامي مما يوضح ان المؤسسة تشجع على استقطاب خريجي الجامعات وتوفير مناصب عمل لهم.

كما بين الجدول ان المؤسسة تعتمد في عمليات وضع بدائل الخيار الاستراتيجي على كفاءة وخبرة موظفيها، حيث نلاحظ ان اغلب العينة تفوق سنوات خبرتهم العملية في مجال صناعة الكوابل 10 سنوات وذلك يعود لمتطلبات الوظيفة وصعوبة هذا المجال. حيث أن نسبة الذي تفوق سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات 71,43 %، وهي نسبة عالية جدا وثباتا على ذلك المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق الافريقي والجزائري. وأما الموظفين الذين خبرتهم أقل من 10 سنوات فنسبتهم في هذه العينة 28,57% ومع ذلك لديهم تكوين كبير في هذا المجال وماهل علمي عالي يخولهم على أداء وظيفتهم، وهذا يعود لرغبة المؤسسة في تكوين افراد جدد قادرين على تحمل المسؤولية وإعطاء فرص للفئة الشبابية لاستعراض قدراتهم لصالح المؤسسة.

وبالتزامن مع إجراء هذه المقابلة اعتمدنا على التسجيل الكتابي للمعلومات والأفكار والحوارات التي وردت على لسان المستجوبين وتم الاعتماد على هذا النوع تجنبا الى أي حساسيات وعدم الارتياح وتفضيل ترك باب النقاش مفتوح للاستفادة أكثر من خبرتهم ومعارفهم.

ومن اجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات عملنا على إعادة تسجيل المقابلات في حينها باستخدام استمارات اعدت لها الغرض، قد استمرت عملية إعادة البناء عن ما يفوق 20صفحة بمتوسط 4 صفحات لكل بعد، لتسهيل عملية معالجة هذه المعلومات باستخدام طريقة تحليل المحتوى.

المبحث الثاني: تحليل وضعية مؤسسة ENICAB بسكرة

يشهد قطاع صناعة الكوابل منافسة كبيرة باعتبار ان كل طرف في السوق يسعى للحصول على أكبر حصة سوقية وتعتبر مؤسسة ENICAB من بين المؤسسات الرائدة في صناعة الكوابل والتي تسع دائما لتفوق على منافسيها وزيادة حصتها السوقية. ولهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هيكل سوق الكوابل في الجزائر كما سنقوم بتحليل وضعية مؤسسة ENICAB.

مطلب الأول: هيكل قطاع صناعة الكوابل في الجزائر

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على هيكل صناعة الكوابل الذي تنشط فيه مؤسسة ENICAB وتحليل وضعية المؤسسة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا مدى تأثيرها على بيئتها ومكونات تلك الصناعة.

الفرع الأول: هيكل قطاع الكوابل في الجزائر

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

يعتبر قطاع الكوابل من الاسواق الذي يتبنى منافسة الاحتكارية. وتنشط مؤسسة ENICAB على المستوى المحلي والافريقي والعالمي وهذا ما رفع من شدة المنافسة. حيث يوجد قرابة 20 مؤسسة لإنتاج وبيع الكوابل في الجزائر، وتوزع جغرافيا على كافة التراب الوطني، وكل مؤسسة تعرض نوعا مميزا من المنتجات الخاصة بإنتاج الكوابل باختلاف المناطق، غير ان لها نفس الاستعمال وموجهة لنفس شرائح المستهلكين، ولكن تختلف في الجودة والسعر بحيث يمكن التمييز بين المنتجات رغم التشابه، ويعود الاختلاف لطريقة تسويق المنتج بالطريقة الصحيحة ككتابة الاسم التجاري على المنتجات الخاصة بكل مؤسسة في المنتج.

ولتحديد هيكل صناعة الكوابل لمؤسسة ENICAB يجب علينا أولا التطرق لمختلف القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسة ENICAB والمتمثلة في:

1- شدة المنافسة في القطاع (عدد المنافسون):

يتميز قطاع الكوابل في الجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك حوالي 20 علامة تجارية منها أربع مؤسسات منافسة محلية لمؤسسة ENICAB المتمثلة في:

✓ مؤسسة (el sewedy) في عين الدفلى

✓ مؤسسة (câble Alger) في الجزائر العاصمة.

✓ مؤسسة (ben dhaiba câble) في مستغانم.

✓ مجموعة (groupe k plase) في سطيف.

وبعض من المؤسسات المحليين

2- الداخلون المحتملون:

كلما كانت الحوافز للدخول للصناعة مرتفعة كان وضع المؤسسة أفضل وتكون بيئة نشاطها نوعا ما مستقرة، نفس الامر لتكاليف الخروج، حيث كلما كانت مرتفعة يتردد المستثمرون في الدخول للسوق، غير ان قطاع الكوابل مجال صعب جدا يتطلب تكاليف ضخمة كفاءات عالية وليس من السهل دخول هذا القطاع خاصتا بالنسبة للمؤسسات الأجنبية، وذلك يعود لندرة الموارد الأولية وصعوبة التسيير في العمليات الإنتاجية. بالإضافة الى بعض الموانع المتمثلة في:

تشجيع الدولة على الاستثمار المحلي. وهذا ما يكلف المستثمر الأجنبي.

صعوبة بيع وتصريف المنتجات نظرا للطلب المتواضع على منتج الكوابل بصفة عامة.

غلاء وصعوبة الآلات الوسائل المستعملة في صناعة الكوابل.

ندرة الكفاءة التقنية وضعف الابتكار في هذا القطاع.

3- قدرة التفاوضية للزبائن:

يتعدد زبائن مؤسسة ENICAB داخل التراب الوطني وخارج التراب الوطني بما أنها اول مؤسسة على المستوى الافريقي والجزائري وتطمح في الوقت الحالي لإبراز مكانتها على المستوى العالمي. ويمكن تقسيمهم إلى 50% من المنتجات موجهة للمؤسسات الوطنية كمؤسسة Sonelgaz باعتبارها العميل الأول والزبون الرئيسي للمؤسسة. ونسبة 20% من المنتجات للمؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHIRIF. 10% من المنتجات إلى المؤسسات الخاصة، 10% من المنتجات المؤسسة إلى تجار الجملة، 10% من المنتجات لبعض الدول الافريقية (السنغال وليبيا) والأوروبية (كفرنسا) وتجار التجزئة. ومع ظهور وسائل الاعلام وحصول مؤسسة على شهادات الايزو جعلت المؤسسة تمتلك القوة للتفاوض مع زبائنها لأنهم مدركين مدى قوة وجودة منتجات ENICAB في مجال الكوابل.

4- القدرة التفاوضية للموردين:

يمكن ان تؤثر القدرة التفاوضية على المؤسسة وذلك من خلال التحكم في أسعار وجودة المواد الأولية وكذا التحكم في شروط البيع، وتزداد القدرة التفاوضية للموردين خاصتا عندما تكون الموارد التي في حوزتهم ذات أهمية وضرورية للعملية الإنتاجية في المؤسسة.

ويمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة ENICAB في انتاج الكوابل الكهربائية والصناعية بجميع أنواعها بجودة عالية، وذلك ما تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، من أجل الحصول على المواد الأولية للعملية الإنتاجية للعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين المحليين والأجانبين. وتتمثل الموارد الأولية التي يلم الاعتماد عليها في العملية الإنتاجية النحاس، الألمنيوم، مادة PRC، مادة الطباشور، مادة الخشب.

الجدول (8): يوضح اهم موردين مؤسسة ENICAB

المنطقة	الشركة -المادة الأولية	
شركة تركية	مادة النحاس	SARCOVSAN
شركة اسبانية	مادتي الالمنيوم والنحاس	MARCRICH
شركة بحرينية	مادة الالمنيوم	MIDALCABLE
شركة بلجيكية	مادة PRC	BOREALIS
شركة فرنسية	مادة PRC و الطيشور	PLASCORB
شركة فرنسية	مادة PRC	ASPELL
شركة تركية	مادة PVC	TEKFEN
شركات فرنسية	مادة PVC	ANONYME-SOCIETTE-BOMAYA
سكيكدة	مادة الخشب	ENIB
سكيكدة	PVC	ENAB
الخروب	مادة الطيشور	ENG

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

تقوم المؤسسة باستيراد اجود أنواع النحاس والالمنيوم النصف مصنع ومادتي PVC و PRC و الطيشور بالتعامل مع أهم الشركات العالمية بهدف ضمان جودة المنتج وحرصها الدائم على إرضاء عميلها (زبائنها) وتتمثل في تشكيلة من الشركات الأوروبية مثل الشركة الاسبانية والشركة الفرنسية ...، وشركات الاسيوية كشركة البحرينية. وتعتمد في توريد المؤسسة بمادة الخشب من مجموعة الشركات المحلية المتواجدة في ولاية سكيكدة.

تعتبر القوة التفاوضية لموردي المؤسسة قوية نوعا ما ومن العراقيل التي تواجهها المؤسسة، ويعود ذلك لعدد محدود من الموردين الذين تتعامل معهم. لكن تحاول المؤسسة من التقليل من ذلك التأثير من خلا العلاقة الطيبة التي تربط المؤسسة بمورديها والثقة المتبادلة بينهم.

5- المنتجات البديلة:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

قد تكون الطاقة المتجددة والاستغلال الأمثل للطاقات الشمسية تشهد اقبال كبير من طرف المستهلكين وذلك باعتبارها مصاحبة للبيئة، وفي نفس الوقت الابتعاد عن جانب المحروقات. ومع ذلك تبقى لا تشكل خطرا كبيرا على منتجات المؤسسة.

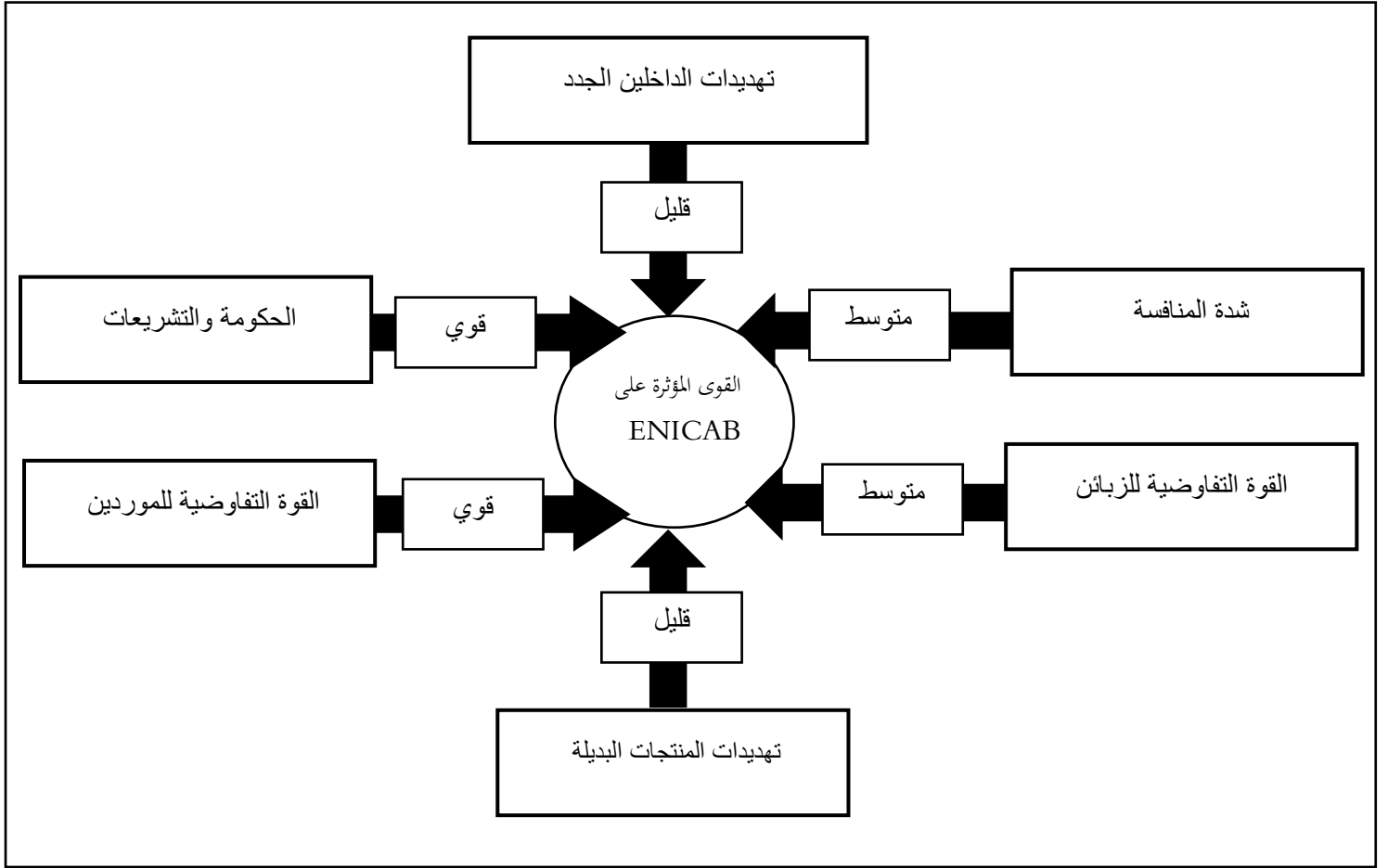
6- الحكومة:

نؤثر الحكومة على قطاع صناعة الكوابل في الجزائر وهذا حسب طبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلاد، فنجد تشجيع الدولة على الاستثمارات المحلية من خلال الإعفاءات الضريبية على الدخل الإجمالي حسب المادة 13 من الجريدة الرسمية الصادر 2015 كما تستفيد المؤسسة من إعفاءات مؤقتة من الدخل الضريبي من الدخل الإجمالي للأنشطة التي يمارسها الشباب أصحاب الاستثمارات والأنشطة والمشاريع المؤهلون للاستفادة من أنظمة دفع التشغيل بما يسمى بنظام (SBG) في المؤسسة.

وتفرض الدولة الجزائرية ضرائب مرتفعة على السلع المستوردة بهدف تشجيع الإنتاج المحلي وهذا ما لا يخدم المؤسسة في بعض الأحيان لأنها تعتمد في العملية الإنتاجية على مواد أولية ضرورية في عملية الإنتاج مستوردة من فرنسا، اسبانيا، بلجيكا ...، وذلك راجع للقرارات الرئاسية في 27-04-2022 الذي يفرض على المؤسسات استعمال المنتج الجزائري في كل المشاريع والصفقات. (<https://www.aps.dz/ar/economie/123683-2022-03-27-1>)

ويمكن القول بأن مؤسسة ENICAB تعمل في قطاع يشهد منافسة متوسطة على المستوى المحلي إذ تتنافس مع أكثر من 20 مؤسسة، غير أن المؤسسة تمتلك مميزات تنافسية تجعلها الأولى على المستوى المحلي والافريقي وتطمح ان يكون هذا المنتج أكثر مبيعا عالميا لأنه بمواصفات عالمية، كما تمتلك المؤسسة تأثيرا على الموردين نتيجة العلاقات الجيدة وكل مورد يطمح لاستدامة هذه العلاقة. كما هو موضح في الشكل:

الشكل (12): القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

وبعد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد القوى المؤثرة عليها. وجب علينا الان تحليل البيئة الداخلية لها، وتحديد الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية وخلق القيمة وإنتاج منتج متميز ذو قيمة عالية، كمت تساهم في مساعدة الإدارة على معرفة وتحديد الأنشطة الرئيسية لها والأنشطة الداعمة ومقارنة الأنشطة ومستوى الأداء المحقق مع نفس الأنشطة التي تؤديها المؤسسات المنافسة، لإعطاء نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ونقاط القوة والضعف لديها.

الفرع الثاني: هيكله الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ENICAB

الأنشطة الأساسية للمؤسسة هي تلك التي تساهم بطريقة مباشرة في خلق القيمة.

1- نشاط الامداد الداخلي(تموين):

تقوم مؤسسة ENICAB بشراء المواد الأولية من قبل موردين داخليين وخارجيين، وتعتبر المواد الأولية المتمثلة في معادن النحاس والالمنيوم النصف مصنع، بالإضافة الى مادتي PRC وPVC للذين يدخلان في العمليات الأساسية للعملية الإنتاجية، ومواد أخرى كالبلاستيك والطباشور، وتشرف المديرية التموين على مجموعة وظائف أخرى تتمثل في توفير قطع الغيار و أجهزة عمليات المراقبة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

ومتابعة عمليات التموين وتقييمها، مع مراعات افضل الموردين انطلاقا من العروض المختلفة التي تتلقاها المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الجودة ومن ثم السعر والوقت (مدة التسليم)، وطريقة التسليم (النقل، كمية الحمولة).

وتقوم المؤسسة من خلال وظيفة التموين بمتابعة الطلبية للتأكد من احترام المورد لما هو مخطط له في عملية الشراء وضمان نقل ووصول المواد الأولية واستقبال المواد المشتراة في أحسن ظروف وفي الوقت المحدد لها، ومعاينتها من حيث الكمية والجودة المتفق عليها. وبعدها يقومون بمراقبة المواد المستعملة من الموردين بفحص عينات منها في المخبر الكيميائي الخاص بذلك قبل دخول المواد للمخازن حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف. وضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة في الوقت المناسب.

2- العمليات الداخلية:

تعمل مؤسسة ENICAB 24/24 ساعة على مدى سبعة أيام في الأسبوع لإنتاج اجود أنواع الكوابل، وتختلف هذه الأنواع حسب طلب الزبائن ووفقا لمواصفات الجودة العالمية، كما تقوم بإنتاج الملحقات المتمثلة في بكرات خشبية بأحجام مختلفة، وحببيات PVC وهي عبارة عن مادة أولية تستعمل لصناعة البلاستيك، حيث شرعت المؤسسة في توسيع استثمارها واستغلال الفضلات الصناعية والمتمثلة في المنتجات الغير المطابقة للمواصفات وبقايا الإنتاج.

ولاستكمال عمليات الإنتاج يقوم المسؤولون عن العملية الإنتاجية بمطابقة الكميات التي تم انتاجها بالمعايير المطلوبة من طرف مصلحة التجارب والتي تتكفل بمراقبة المنتج من جميع الجوانب (القطر، الوزن، النوعية،...). وفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية للمنتج من حيث التمدد، المقاومة الكهربائية، الصلابة...، وبعدها يقومون بالمراقبة المباشرة لعملية الكابل بالمواد البلاستيكية الخاصة من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار في حالة وجود عيوب أو أخطاء، وكمرقبة النهائية لكل أنواع الكوابل، يتم فحص كل نوع من الكوابل على حدى من حيث السمك، القطر، المقاومة...، ليتم تحديد المنتجات النهائية القابلة للبيع.

جدول (9): منتجات مؤسسة ENICAB

المنتج	اسم المنتج
	Câbles solaire
	Cables resistant au feu « Mokawim »
	Cable sans hologène
	FILL TROLLEY
	Câbles de commande et de signalisation
	Cables moyenne Tension
	Conducteurs nus
	Cables torsades aeriens
	Câbles industriels cuivre aluminium
	Câbles domestique

المصدر: (https://www.enicab.dz/evenement.html, 2022)

تنتج مؤسسة ENICAB تشكيلة من المنتجات ذات جودة عالية وبمواصفات عالمية وتمثل هذه المنتجات في كابلات للاستعمالات المنزلية وكابلات الصناعية، ومجموعة الكابلات المستخدمة في أجهزة التحكم والاشارات وأسلاك الآلات والمعدات الكهربائية، وكابلات النحاس والالمنيوم متوسط الجهد التي تستعمل في المناطق العمومية. كما تنتج نوع من الكابلات الذي يستعمل في الموصلات من دون تغليف بلاستيكي وتستعمل في التربة الصلبة او لنقل الطاقة على مستوى الاسطح العالية ويتكون من احدى المواد اما الالمنيوم او النحاس. وتنتج كابلات الالمنيوم المتوتية وهي عبارة عن كابلات ذات جهد منخفض تستعمل في المناطق الريفية وصناديق البناء. وتصنع المؤسسة الاسلاك النحاسية المخصصة لنقل القطار وتستعمل في صنع السكك الحديدية والكابلات المقاومة للحريق (الخالية من الهالوجين)، والكابلات الشمسية (وهي كابلات تصنع بمواد خاصة خالية من الهالوجين ولها قدرة كبيرة في تحمل جميع أنواع الهجمات الكيميائية وخاصتا لها مقاومة كبيرة في للأوزون والاشعة فوق الشمسية). (https://www.enicab.dz/evenement.html, 2022)

4- نشاط الامداد الخارجي (النقل والتوزيع):

وهو مجموعة الأنشطة المرتبطة بنقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في مختلف أنواع الكوابل التي تنتجها مؤسسة ENICAB المتواجدة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة الى كافة مناطق الوطن، وبعض الدول الافريقية كدولة السينغال والأوروبية كفرنسا وتطمح المؤسسة للتوسع أكثر، بذلك فإن المؤسسة تعمل على تنظيم وقتها وحجم الطلبات مع كفاءتها وحجم الإنتاج التي تنتجها، حيث ان المؤسسة تمتلك قرابة 6 مخازن للكوابل التامة الصنع بمعدل يقارب مخزين لكل مصلحة انتاج، كما ان على مؤسسة صناعات الكوابل ترتبع

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة. وتستغل جزء من هذه المسلحة لتخزين منتجاتها. وتمتلك المؤسسة قرابة 50 شاحنة لنقل بضائعها وتوزيعها الى 25 موزع معتمد في مختلف ولايات الوطن كما ذكر في (<https://drive.google.com/file/d/1EqNDPDeU8xxxZ3ZoJ>) بالإضافة انها مؤخرا أصبحت تصدر منتجاتها ل 15 دولة غرب افريقيا منها (السنغال، مالي ...) (فكرون ، 2021) وصدرت منتجاتها لدولة فرنسا مارس 2022 كبداية للدخول للأسواق الأوروبية، وهذا يعود للتسويق الجيد لمنتجات المؤسسة.

5- أنشطة التسويق:

يعد الزبون هو المحور الرئيسي الذي يركز عليه هذا النشاط. ويعتبر التسويق من الأنشطة الأساسية التي تساهم في فهم حاجات المستهلكين، واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة، وذلك من خلال التركيز على السياسات المتعددة للإعلان، والترويج لمنتجات المؤسسة واهم مستجداها. وتصل المؤسسة لترويج منتجاتها لأبعد حد ممكن من خلال المشاركة في مختلف الفاعليات والمعارض من خلال مشاركة مؤسسة ENICAB في المعرض الوطني للإنتاج الجزائري sefex بالجزائر العاصمة، وحملات حماية البيئة، والصفحة الرسمية على الفيسبوك والانستغرام التي يقومون فيها بتعريف بمنتجات المؤسسة ونشر اهم نشاطاتها واقوم المؤسسة بحملات ترويجية غير مباشرة من خلال كتابة الاسم التجاري على الشاحنات المخصصة لنقل البضائع ومقر المؤسسة وكذلك على ملابس الطاقم التقني لعمالي الشركة ومراكز التوزيع المعتمدة المتوزعة على كامل التراب الوطني وتمويل فرق رياضية مثل فريق اتحاد بسكرة، والمشاركة في بعض الالتفاتات الاجتماعية والإنسانية...

6- خدمات ما بعد البيع:

الغرض الأساسي من هذه الخدمات هو تحقيق رضا الزبائن، كون ان عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على منتجات ENICAB، الأمر الذي له أهمية في زيادة درجة إشباع رغبات وحاجات العملاء القدامى، وفي نفس الوقت تمثل عاملا مهما لجذب العملاء الجدد، وكل هذا ينصب على زيادة مبيعات مؤسسة ENICAB وتحسين أدائها وتحقيق قيمة إضافية لها من جهة، وزيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى. وتهتم مصلحة المستهلك بتسهيل التواصل بين الزبون والمؤسسة والاصغاء إلى كافة انشغالاتهم في كل وقت إما من طريق الهاتف، البريد الإلكتروني، صفحات التواصل الاجتماعي أو الموقع الرسمي للمؤسسة.

7- الأنشطة المتعلقة بمراقبة الجودة:

تهدف هذه الأنشطة إلى التأكد من أن الكوابل المصنوعة مطابقة للمواصفات والمعايير العالمية الأساسية الموضوعة سابقا، ويدخل في إطار الأساليب الهادفة لمراقبة العمليات وتحسين الأداء في جميع مراحل الإنتاج، واقوم مؤسسة ENICAB بهذا من خلال المخابر التي تمتلكها للكشف عن الأخطاء والتأكد من سلامة المنتج وإزالة المنتجات المعيبة لمراعات وصولها الى المستهلك النهائي بالجودة والمواصفات المطلوبة لان اهم عامل تركز عليه المؤسسة هو ضمان جودة المنتج.

ثالثا: هيكل الأنشطة الداعمة لمؤسسة ENICAB

ويقصد بالأنشطة الداعمة النشطة التي تساعد في تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية السابقة وتدعيم فعاليتها في المؤسسة ويمكن تقسيم

الأنشطة الداعمة في مؤسسة ENICAB الى:

1- الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

يعد العنصر البشري المورد الرئيسي لأي منظمة تهدف لتعظيم أرباحها واستمرار بقاءها، فهذا النوع من الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تسعى به المؤسسة إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد والوظائف، وتأثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء المؤسسة في أداء التنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بهذا النوع من الأنشطة وتطويره يلبي حاجات المؤسسة ويساند بصفة مباشرة الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة.

تملك مؤسسة ENICAB ازيد من 500 عامل موزعين على كافة المصالح، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالأنشطة المتعلقة بالوظيف وإدارة العاملين في المؤسسة، وسياسة الأجور والحوافز، وكذا الاهتمام بالتوظيف والتدريب بصفة دورية لكل ثلاثة أشهر.

2- الأنشطة المتعلقة بعمليات التمويل:

لمصلحة التمويل أهمية كبيرة في المؤسسة لاعتبارها الممول الرئيسي لنشاطات المؤسسة، وباعتبار ان مؤسسة ENICAB مؤسسة ذات أسهم وشركة كوندور تملك نسبة 70% من أسهم المؤسسة فهي تعتبر هي الممول الرئيسي لهذه المؤسسة، فهي فقط تهتم بتسيير العمليات الداخلية.

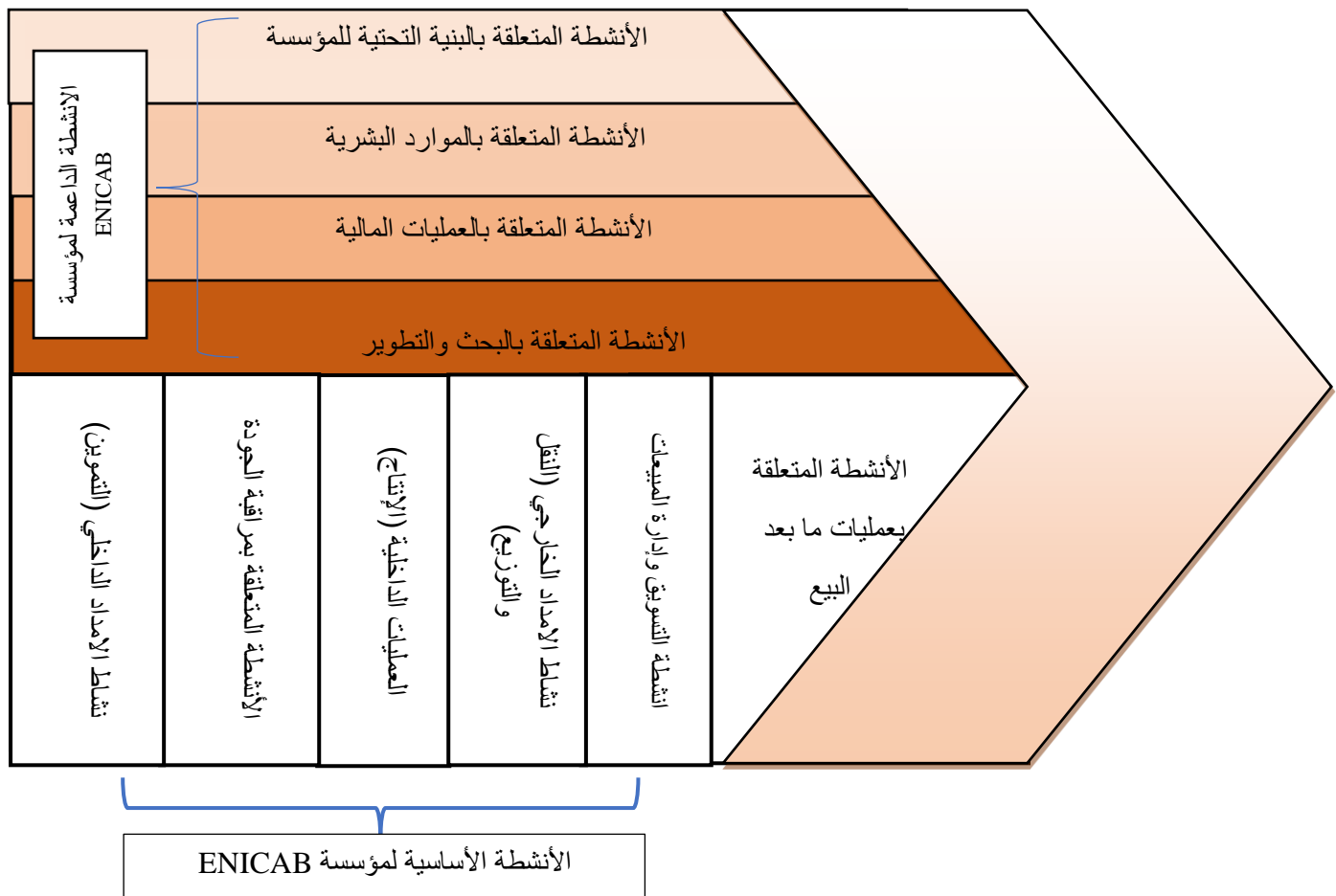
3- الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير:

لوظيفة البحث والتطوير أهمية كبيرة لمؤسسة ENICAB والدليل على ذلك التطور الواضح على المستوى التقني والتسيير الذي وصلت اليه المؤسسة والتكنولوجيا الحديثة التي تستعملها في العمليات الإنتاجية وعمليات التسيير، وقدرتها على نقل وتبادل المعلومات وتدارك الأخطاء في أسرع الأوقات معالجة جميع المشاكل، كما ساهمت الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير على تحسين جودة المنتجات ومواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الكوابل والكهرباء. لذلك فإن مؤسسة ENICAB أنشأت مصلحة قائمة بذاتها تهتم بالبحث والتطوير.

4- الأنشطة المتعلقة بالبنية التحتية:

تتكون البنية التحتية لمؤسسة ENICAB عدد من الأنشطة التي تكون على مستوى الإدارة العامة ومكتب مساعد المدير العام للشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إضافة إلى نظام المعلومات الذي يساهم بشكل كبير في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والوحدات. حيث ان هذه الأنشطة تعد مصدرا هاما لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وسنلخص كل ما ورد في الشكل الموالي لسلسلة القيمة لبروتر.

الشكل (13): سلسلة القيمة لبورتر لمؤسسة ENICAB



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تصريحات إطارات مؤسسة ENICAB

وبعد التشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة ENICAB لمعرفة الظروف المختلفة التي تعمل فيها ومدى تطورها وتأثيرها على نشاطها، للظروف التي تزاول المؤسسة فيها نشاطها ومدى تأثير البيئة على إنتاجية المؤسسة مما يجعل المؤسسة تركز على المحافظة على مركزها التنافسي ويكون ذلك بقدرة تحليلها لنقاط قوة المؤسسة وادراك نقاط ضعفها، ومعرفة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة. وبذلك تعمل المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على نقاط قوتها داخليا والمحاولة من التقليل من ضرر نقاط ضعفها، وتجنب التهديدات الخارجية واقتناص الفرص المحيطة بها خارجيا لبناء خيار استراتيجي يؤثر على تحسين أدائها التنظيمي .

ويمكن توضيح نقاط القوة والضعف لمؤسسة ENICAB، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من خلال تحليل SWOT الممثل في الشكل الموالي:

الشكل (14): تحليل SWOT للمؤسسة ENICAB

<ul style="list-style-type: none"> - جودة المنتج - الاسم التجاري والحصول على العديد من الجوائز وشهادات الايزو ISO19001,ISO14001.ISO45001 - الآلات متطورة وكفاءات عالية - خبرة الإداريين في المجال الصناعي - المخططات التدريبية المهيكلة - التعامل الجيد مع الزبائن والموردين وسرعة الاستجابة والسمعة الجيدة للمنتجات المؤسسة - تعدد المنتجات والإنتاج المستمر 24/24 لمدة 7 أيام - المساحة الكبيرة للمؤسسة تقدر ب 42 هكتار 	
<ul style="list-style-type: none"> - التقادم التكنولوجي لبعض الآلات الذي يتطلب تكاليف التصنيع - تبعية المؤسسة الى الموردين الأجانب - السعر المرتفع لبعض المنتجات - مشكلة الفضلات - ضعف سياسات التصدير 	
<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الدولة على الإنتاج المحلي - نقص المنافسة في هذا المجال محليا - رغبة الزبائن المتزايدة في التعامل مع مؤسسة ENICAB 	
<ul style="list-style-type: none"> - المنتجات المقلدة - الضرائب المتزايدة - ضعف ثقافة المستهلك التي تركز فقط على سعر المنتج 	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستعانة بصريجات إطارات المؤسسة

بعد تحليل SWOT لمؤسسة ENICAB لتحديد اهم نقاط قوتها وضعفها داخليا والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية. لنجد ان المؤسسة تمتلك نقاط قوة تؤهلها ان تكون من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكوابل.

المطلب الثاني: تشخيص الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

بعدها قمنا في الفصل السابق بالدراسة النظرية لمفاهيم حول الخيارات الاستراتيجية التي تعد احدى المواضيع الأساسية لدى الباحثين في الإدارة بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية خصيصا، لان نجاح او فشل أي مؤسسة يعتمد بدرجة الأولى على الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة، ويكون ذلك بالموافقة الجيدة لإمكانياتها ومواردها الداخلية بين الفرص والتهديدات الخارجية.

الفرع الأول: مؤسسة ENICAB في استراتيجية النمو والتوسع

تعتمد مؤسسة ENICAB في نموها على النمو الداخلي، أي تقوم بالحصول على عناصر الإنتاج المتمثلة في الآلات وتكنولوجيا الإنتاج والتدريب المستمر للعمال وتطوير الأنظمة المعلوماتية بتطبيقها لنظام اليقظة داخل المؤسسة. للمساهمة في تطوير منتجاتها وبذلك الحصول على القيمة المضافة.

وتركز مؤسسة ENICAB بسكرة في انتاجها على منتج واحد وهو انتاج الكوابل بمختلف أنواعها الموجهة لكافة شرائح المستهلكين وقطاعات مختلفة

كوابل بقوة 350V إلى 700V موجهة للاستعمالات المنزلية

كوابل بقوة 1KV بمادتين النحاس والالمنيوم موجهة للاستعمال الصناعي

كوابل من النحاس والالمنيوم الغير مغلف موجهة للاستعمالات الخارجية والمواصلات والترية الصلبة

كوابل ذات الجهد المنخفض الموجهة للمناطق الريفية وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية من نوع CR وCB

الاسلاك بسلك 107ملمتر مربع و120 ملمتر مربع و150 ملمتر مربع المخصص للقطارات

الكابلات المقاومة للحرائق

الكابلات الشمسية

وبهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق فإن مؤسسة ENICAB تستجيب لطلبات زبائنها، لذلك فهي تعمل على انتاج مجموعة من المنتجات التي تصنع حسب طلب المستهلك مثل صناعة Fil Guipé وهو نوع من الكوابل الذي يدخل في صناعة المحولات الكهربائية ومؤسسة ENICAB هي الوحيدة في الجزائر التي اقبلت على صناعة هذا النوع من الكوابل. وكتنوع لمنتجاتها صنعت المؤسسة آلة الصب المستمر في 2022، وأضافت مؤخرا دائرة لإعادة تدوير بقايا النحاس واستعماله كمادة أولية وللتقليص حجم التكاليف فالمؤسسة تعتمد على انتاج الاغلفة البلاستيكية للحفاظ على الكوابل بنفسها، وكما ان المؤسسة تركز على هدفها الأساسي وهو الحد من الاسترداد وزيادة حصتها في السوق واصال منتجاتها الى جميع العالم ليس فقط على المستوى المحلي والافريقي.

الجدول (10): الابعاد التي تركز عليها مؤسسة ENICAB لتحقيق النمو والتوسع

الابعاد الممكنة				
التركيز على العملاء	جذب عملاء جدد	التركيز على المنتجات	التركيز على التكنولوجيا	
- العمل على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم.	وتعتمد المؤسسة على سياسات مباشرة والغير المباشرة الترويج من خلال الإشهار على مواقع التواصل الاجتماعي. ومشاركة المستجندات على وسائل الاعلام البصرية والسمعية التوسع والوصول إلى مناطق جغرافية جديدة مثل الدخول الى السواق الافريقية والأوروبية.	تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين خاصة من ناحية الجودة والسعر والشكل ولون المنتج. تشكيلة منتجات متنوعة من الكوابل مما تميز مؤسسة ENICAB فقط.	تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة. تحسين جودة المنتجات ومراقبتها من خلال المخابر وخليية الجودة المتواجدة على مستوى المؤسسة.	-
- الاستماع إلى شكاويهم واخذها بعين الاعتبار.	المقدمة التي تمتاز بمرونة كبيرة على الاستجابة لكافة الطلبات.	مؤسسة ENICAB فقط.	- الحصول على أحدث التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج ومراقبة جودة الكوابل على مستوى العالم.	-
-				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مسؤول التسويق

تعمل المؤسسة دائما للتحكم في مصادر الامداد الداخلي للمصنع من خلال توفير المواد الأولية المتمثلة في الالمنيوم والنحاس بصفة مستمرة للعمليات الإنتاجية، بما ان توفرها صعبا لأنها تعتبر أحد المصادر النادرة والغير متجددة لذا تسعى المؤسسة لتقليص حجم النفايات وخاصتا هذه المواد وإعادة تدويرها للاستفادة أكثر منها هذه المواد ومنها تستطيع المؤسسة التحكم في مستوى التكاليف وزيادة الربحية بإنتاج كوابل بأفضل جودة.

ومؤسسة ENICAB تنوي للتكامل الافقي والسيطرة على مؤسسات أخرى ينتمون الى نفس القطاع او من قطاعات مختلفة خاصة وهي تابعة لشركة كوندور بنسبة 70%، كما ان المؤسسة حاليا تعتبر نفسها هي المؤسسة الرائدة في مجال قطاع الكوابل على المستوى المحلي، والمؤسسة الأولى على المستوى الافريقي بحصولها على أكبر حصة سوقية حتى 2017 و 2018 والمرتبة الثانية محليا في عام 2019 و 2020 و 2021 واما حاليا فإنها تسترجع حصتها الأولى من السوق المحلي وذلك بتركيزها الدائم على تقديم منتجات ذات الجودة العالية والعمل لمدة 24/24 على مدار الأسبوع لتغطية الحاجات الافريقية والمحلية، كما انها تحاول جاهدا للسيطرة على تكاليف المواد الأولية للتمكن من التحكم في سعر المنتج في السوق .

وتهدف مؤسسة ENICAB للوصول الى أكبر عدد من الزبائن المحليين وتغطية احتياجاتهم للحد من استيراد مادة الكابل بجميع أنواعها وتصدير منتجاتها لجميع الدول الافريقية والأوروبية وحتى باقي دول العالم لأنها تملك من الكفاءات لتدخل للأسواق العالمية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

في مجال الكوابل بمنتجات جزائرية 100% خالية من استراد المواد الأولية التي يمكن تصنيعها محليا وهذا ما تسعى له المؤسسة في المستقبل.

الفرع 2: مؤسسة ENICAB في استراتيجية الاستقرار

تحصلت مؤسسة ENICAB بسكرة للكوابل والطاقة الكهربائية على أكبر حصة سوقية منذ 1980 الى 2017 قبل دخول المنافسين واقتحامهم لسوق الكوابل وهذا ما أثر على استقرار المؤسسة لأنها كانت على مدار تلك السنوات هي المؤسسة الوحيدة النشطة والمعروفة في قطاع الكابل على المستوى المحلي. وضمان مركزها المحلي في قطاع الكوابل جعلها تتبع استراتيجية الاستقرار بمبدأ الحركة الواعية لمدو عدة سنوات حتى ظهرت المؤسسات المنافسة الجديدة الكبيرة التي أصبحت تهدد استقرارها.

كانت مؤسسة ENICAB في سنة 2013 تعتمد على 13 موزع معتمد يتمركزون في مختلف ولايات الوطن بسكرة، باتنة، الجزائر العاصمة... الخ بهدف إيصال منتجاتها الى كامل التراب الوطني مع التصدير لبعض الدول الاوربية مثل دولة اسبانيا، كما انها كانت تصدر منتجاتها لدولة العراق قبل ان يتم احتلالها من طرف أميركا. وتسعى مؤسسة ENICAB وقتها على المحافظة على زبائنها وأهمهم مؤسسة سوناطراك وعلى نفس كمية الإنتاج التي تقدر ب 30 ألف طن سنويا.

الفرع 3: مؤسسة ENICAB في استراتيجية الانكماش:

استراتيجية الانكماش تعتبر من الإستراتيجيات الدفاعية التي تتبعها المؤسسات عندما تتحصل على نتائج سلبية في تحقيقها لأهدافها وتفشل في أداء مهامها مما ينتج عن هذه الأسباب تعرض المؤسسات الى عسر مالي يفرض عليها التخلص من أنشطتها. وهذا ما تسعى مؤسسة ENICAB لتجنبه وتخشى الوقوع في هذا النوع من الضغوطات ،خاصتا بعد الازمات المتتالية التي تعرضت اليها بعد استحواذها بنسبة 70 % من طرف شركة كوندور في 2015 وتعرضها الى مجموعة من المشاكل الناجمة عن سوء التسيير في 2019 و الركود النسبي الذي شهدته المؤسسة على مستوى العمليات الإنتاجية في 2020 بسبب ازمة كورونا.

لتعود مؤسسة ENICAB بمجموعة من الوظائف الجديدة كإدخال وظيفة التسويق لاستقطاب زبائن أكثر ومعرفة توجهات الزبائن وحاجياتهم، وإنتاج منتجات جديدة حسب طلب الزبائن والتوسع الى مناطق جديدة كدخولها الى السوق الأوروبية من خلال تصديرها لدولة فرنسا، وبحثها على مصادر تموين جديدة للتقليل من عمليات الاستيراد.

لذلك فالخيار الاستراتيجي الأنسب الذي تطبقه خاصتا في الأعوام الأخيرة هو استراتيجية النمو والتوسع لان هدفها الأساسي هو التنوع في المنتجات والحصول على أكبر عدد من الزبائن، وان أحد أهدافها الأساسية والأولى التي تسعى لها وهي دخولها الى الأسواق العالمية والحد من الاستيراد.

المطلب الثالث: تشخيص مؤسسة ENICAB من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الأهداف الأساسية لأعظم المؤسسات هو تحقيق أكبر عائد لها مهما كان نشاطها، لذلك تسعى لتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك من بين هذه الطرق، طريقة قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة وأثره على تحسين الخيار الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن التي تحمل في طياتها دراسة والقياس الفعلي الأداء المالي للمؤسسة وأداء الزبائن وأداء التعلم والنمو والأداء العمليات الداخلية وأداء البيئة والمجتمع.

ومؤسسة ENICAB من المؤسسات التي تسعى دائما على الحفاظ على مكانتها في السوق المحلي والافريقي لذلك فهي تقوم بدراسة الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال تحليل بطاقة الأداء التنظيمي للمؤسسة بأبعادها الخمسة (الأداء المالي، أداء العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع).

الفرع الأول: تشخيص الأداء التنظيمي من المنظور المالي لمؤسسة ENICAB

يعتبر الأداء المالي من المحاور الأساسية التي تركز عليها مؤسسة ENICAB لأنه يعبر عن المستوى المالي ومردوديتها ويحافظ على استقرار المؤسسة لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة على وضعها. فمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تساعدها في تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها وتنفيذ الإستراتيجيات المالية للمؤسسة والرقابة عليها.

تعد مؤسسة ENICAB مؤسسة ذات اسهم تم الاستحواذ على نسبة 70% من الأسهم من طرف شركة كوندور .ومؤخرا وضعت المؤسسة رؤية مالية وهي في السير الحسن لتحقيقها .وتعتبر هذه الرؤية ناجحة وذات مردود إيجابي على المؤسسة ، كما تقوم مؤسسة ENICAB بتوزيع مواردها المالية حسب احتياجات كل مصلحة وأيضا حسب الأرباح المحققة والطريقة المعتمدة في التوزيع التي تحددها مصلحة المالية للمؤسسة بمدينة بسكرة حيث تحدد نسبة من الأرباح لمؤسسة كوندور والباقي يوزع على الملاك والعمال كمردودية لمجهوداتهم و جزء يعاد للاستثمارات في المؤسسة ،حيث يتم تخصيص ميزانية معينة لتسيير وتوفير متطلبات كل مصلحة ،وفي حالة تجاوز المصلحة المالية للميزانية المحددة يتم الرجوع الى الميزانية الاحتياطية لأخذ التدابير اللازمة ،وكن المؤسسة تحاول ان تسيير المردود المالي مع المتطلبات اللازمة والتخفيض من التكاليف بأكثر قدر ممكن ،وفي الغالب يكون التمويل داخلي من موارد المؤسسة ،وتعتبر مصلحة الإنتاج هي اثر مصلحة استهلاكها وتركز المؤسسة على تمويلها.

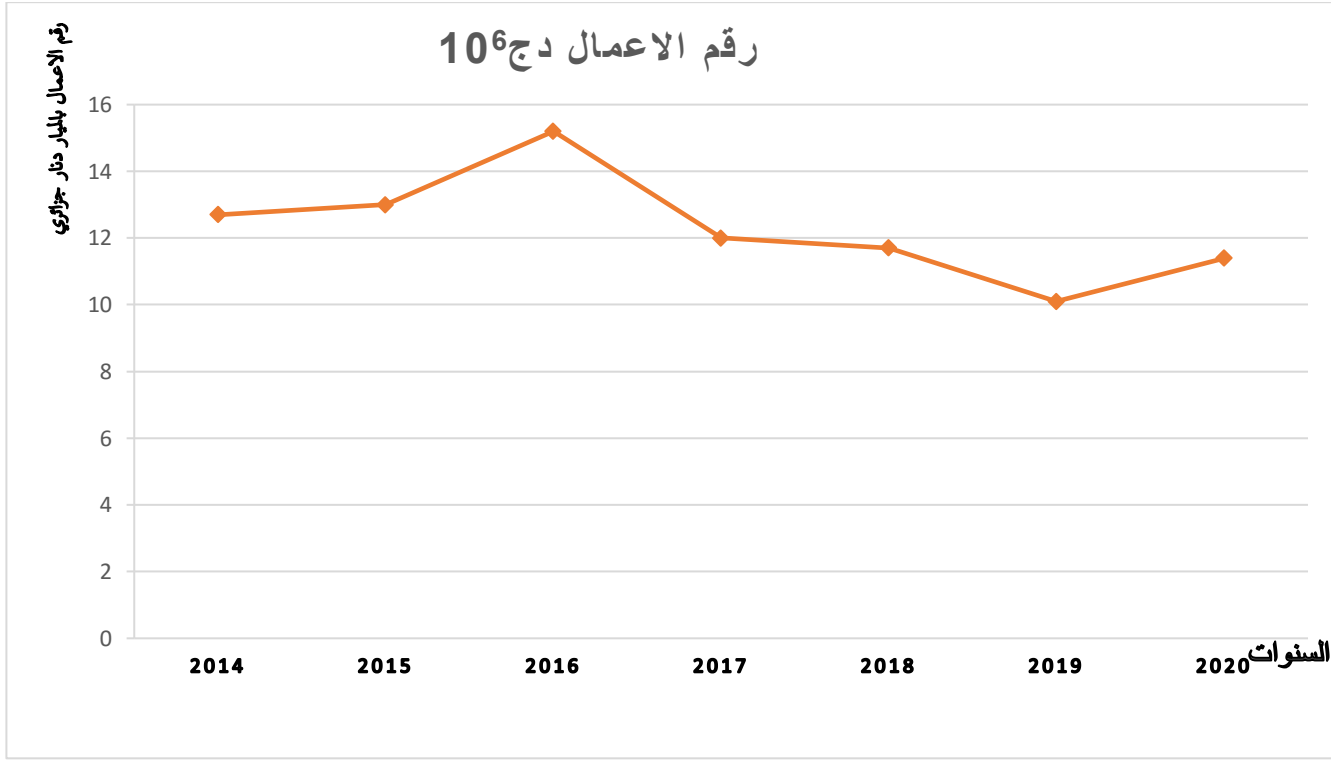
تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها بصفة مستمرة وبالتدقيق لتجنب الحصول في الأخطاء، بهدف معرفة درجة وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها التي تم وضعها مسبقا لكل نشاط ولكل مصلحة وما إذا تم الوصول إليها أو لا . والمنتج الأكثر مبيعا للمؤسسة هو Câbles domestique او الكوابل ذات الاستعمال المنزلي لان استعمالها مستمر والطلب عليها في زيادة مرتفعة لان من المعروف على المؤسسة انما تصنع أحسن الكوابل المنزلية.

وتعتمد المؤسسة في تقييم أدائها المالي على نظام KPIS الذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات لقياس أداء العمل التجاري داخل المؤسسة. وذلك تقوم المؤسسة ENICAB على اعداد تقارير دورية شهريا باشتراك جميع المصالح، وتقوم كل مصلحة بتقديم تقرير حول إنجازاتها، وتحديد الانحرافات ان وجدت ودراسة أسبابها ومحاولة معالجتها.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

ويعتبر نمو المبيعات من المعايير الأساسية للحكم على الأداء المالي ونمو الأداء التنظيمي للمؤسسة ولكن يجب أولاً مقارنة بين تكاليف واليرادات المحققة وفي الاخير يرجع الى النتيجة النهائية او النتيجة الصافية للحكم على الأداء التنظيمي للمؤسسة، يمكننا القول إن الأداء التنظيمي للمؤسسة في تحسن ونمو مستمر والمنحنى الموالي يمثل منحنى تطور رقم اعمال المؤسسة

الشكل (15): منحنى تطور رقم أعمال مؤسسة ENICAB



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المصلحة المالية بالمؤسسة

يمثل المنحنى تطور رقم الاعمال لمؤسسة من 2014 الى غاية 2020 حيث انه تعذر علينا الحصول على ارقام الاعمال السابقة بسبب ظروف خاصة . حيث نلاحظ بداية المنحنى كانت من 2014 وكانت متحصلة في حينها على ما يفوق 12مليار د.ج وذلك لان مؤسسة ENICAB هي المؤسسة الوحيدة التي كانت معروفة بقوة في السوق المحلي وكانت تسيطر على اكبر حصة سوقية، ولكن في ان المؤسسة كانت تشهد نمو بطيء ما بين 2014 و2015 وذلك يعود لمحافظة المؤسسة على استقرارها المالي وفي 2015 شهدت المؤسسة تطور كبير في رقم الاعمال لحصولها على شهادات ISO مما سمحت لها الفرصة للتوجه بمنتجاتها للأسواق الأوروبية والافريقية والانفتاح على أسواق جديدة وفي 2016 نلاحظ انه يمثل المؤسسة اعظم رقم اعمال وصلت اليه والذي يقدر بقرابة 15 مليار دينار جزائري وهذا ناتج عن انفتاح المؤسسة على الأسواق الجديدة، سرعان ما نلاحظ تراجع كبير في رقم اعمال المؤسسة في 2017 وذلك يعود للضغوطات المالية وقوة شدة المنافسة المحلية التي تعرضت لها المؤسسة مما أدى بالمؤسسة ببيع 70% من نسب الأسهم لشركة كوندور لتحافظ على اداءها المالي وتستمر في التراجع الى غاية 2019 بسبب سوء التسيير الداخلي للمؤسسة وبسبب الأوضاع الصحية الناجمة عن ازمة كورونا العالمية التي اثرت سلبا على الاقتصاد العالمي نتيجة انغلاق الحدود والحجر الصحي... التي أدت الى انخفاض الطلب وتشكيل صعوبة الى نقل وايصال المنتجات للزبائن، اما في السنوات الأخير للمؤسسة أصبحت تركز على

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

تسيير الهياكل التنظيمية وإعطاء أهمية كبيرة للجانب التسويقي للتقرب أكثر للزبائن والتعامل مع موردين على المستوى الداخلي والخارجي وأصبحت تعود الى الانتعاش المالي من جديد.

الفرع الثاني: تشخيص الأداء التنظيمي من منظور الزبائن لمؤسسة ENICAB

الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة للوصول اليه هو تحقيق رضا الزبائن لكسب ولائهم وكسب زبائن جدد والمحافظة عليهم من خلال تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن لدراسة الأداء التنظيمي للمؤسسة والدراسة الفعلية لرغبات الزبائن والتقرب إليهم لتعرف على احتياجاتهم من الكوابل، وبذلك تستطيع المؤسسة التعرف على مركزها من خلال تقييم اداءها، ومعرفة مستوى الخلل بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات من أهمها دراسة نسبة تطور مبيعات مؤسسة ENICAB والحصة السوقية لها.

وتعتمد زيادة مبيعات مؤسسة ENICAB على الاستراتيجية المتبعة في ترويج والتعريف بمنتجاتها، والتي تعطيها أهمية كبيرة لأنها بحاجة ماسة الى هذا النوع من السياسات الترويجية وخاصة بعد اشتداد المنافسة في هذا المجال وفي هذا الجدول سنوضح اهم الإستراتيجيات الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة في التعريف بمنتجاتها:

جدول (11): الإستراتيجيات المتبعة للتعريف والترويج بمنتجاتها مؤسسة ENICAB

طريقة الترويج	الإستراتيجية المتبعة
المعرض الدولي لكل سنة سافكس المعرض المخصص للتعريف بمنتجات وقدرات ولاية بسكرة المشاركة في تظاهرة Assihar لتمنراست تحت شعار تمنراست بوابة السوق الافريقية	الفعليات والمعارض
الحملاات التحسيسية لتلقيح للحد من انتشار فيروس كورونا الحملاات التحسيسية للحد من التدخين المشاركة في حملات إفطار عابر السبيل القيام بعمليات تحسيسية لتعريف بمنتجات الصناعية بسكرة	الأيام التحسيسية
تقدم المؤسسة مجموعة من الهدايا الممثلة في أقلام، دفاتر، ...	الهدايا
كتابة الاسم التجاري للمؤسسة على لافتات الموزعين المعتمدين للمؤسسة مرفقين بمعلومات الاتصال بالمؤسسة. حافلات نقل العمال	اللافتات الاشهارية
للمؤسسة موقع رسمي على الانترنت تم تحديثه في سنة 2021-05 تقوم من خلاله بالإعلان عن منتجاتها للتعرف الزبائن عليها وتسهيل التواصل معهم اختصارا للوقت والتكلفة ومواكبة لزممن الانترنت والتسويق الافتراضي حيث يمكن للزبائن الاطلاع على مصالح الإنتاج مباشرة من خلال تقديم بعض الفيديوهات بتقنية الابعاد الثلاثية للمصلحة ويتمثل الموقع الالكتروني لمؤسسة ENICAB في: https://www.enicab.dz/	مواقع التواصل الاجتماعي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

<p>إضافة الى حسابها الرسمي فإن المؤسسة تمتلك حسابات في مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك @enicab.dz، الانستغرام والتويت و قناة في اليوتيوب ENICAB SPAI لتي اضافتهم مؤخرا تزامنا مع ازمة كورونا وشهدت استحسانا كبيرا من قبل المتعاملين مع المؤسسة وتضع المؤسسة اشخاص متخصصين لإدارتهم كما تضيف الى ذلك ارقام هواتف الاتصال بمصالح المؤسسة وبعض الإيميلات لتسهيل التواصل مع الزبائن.</p>	
<p>تقوم المؤسسة بمشاركة مستجداتها واهم اعمالها مع القنوات التلفزيونية والاذاعية والصحافة كترويج غير مباشر لمنتجاتها ومن اهم القنوات: قناة النهار وقناة الخبر، الجزائرية الأرضية، وجريدة الخبر كصحافة مقروءة وإذاعة الزيبان صحافة مسموعة.</p>	<p>الصحف والإذاعة</p>
<p>تمتلك المؤسسة فرق رياضية معروفة على المستوى المحلي وهي من تمول هذا الفريق الذي يحمل اسم ENICAB تقوم المؤسسة بتمويل فريق اتحاد بسكرة USB تمويل بعض الفرق للمهارات الكروية</p>	<p>تمويل الفرق الرياضية</p>

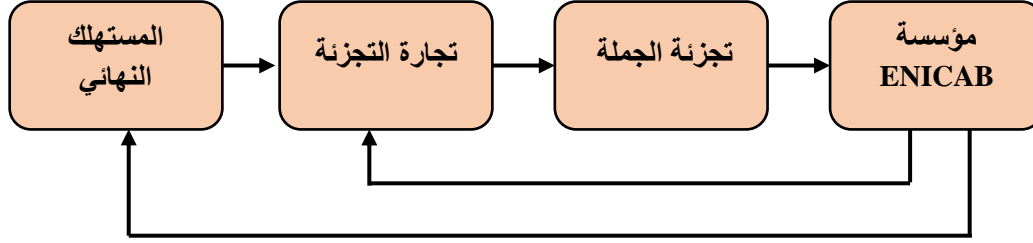
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المسؤول المكلف بالإعلام والعلاقات العامة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مؤسسة ENICAB لم تتوجه بصفة مباشرة الى ترويج منتجاتها في القنوات التلفزيونية عن طريق الاشهار والاعلانات، لكنها تستعمل الترويج الغير مباشر لمشاركة زبائنها اهم منجزاتها واعمالها المستجدة على القنوات التلفزيونية واهم المواقع الاخبار الاقتصادية والاذاعات والجرائد. كما تقدم تسهيلات للتواصل مع زبائنها عن طريق الصفحات عبر الفيسبوك والانستغرام وموقعها الرسمي الذي يضم مجموعة من ارقام وإيميلات لمجموعة من اهم عمال المؤسسة الذي يمكن للزبائن التواصل معهم مباشرة.

إن مؤسسة ENICAB تخصص ميزانية لترويج منتجاتها نظرا لارتفاع التكاليف إلا أنها يعود عليها بعائد محقق سنويا، أي الوسائل المستعملة لترويج منتجاتها تزودها في زيادة مبيعاتها وتحقيق الأرباح، أي أن هناك تكافؤ بين التكاليف المدفوعة لترويج والعوائد المحققة، كما تكتفي المؤسسة على وسائل الترويج، وحسب المسيرين إلا أن مؤسسة لا تعاني من أي مشكلة في التوزيع وتصريف منتجاتها باعتمادها الدائم ودرجه أولى على زبائنها المعتمدين.

كما تتبع مؤسسة ENICAB إستراتيجية في التسويق والتوزيع، وهي مرور المنتج بمرحلتين هما الدفع والجذب، في مرحلة الدفع المؤسسة تقدم المنتج تتولى توصيله للموزعين وتجار الجملة ولتتعاقد المؤسسة مع أي موزع يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط منها: أن تمتلك شبكة توزيع قوية، يتعامل مع أحسن الماركات العالمية.

الشكل (16): قنوات توزيع مؤسسة ENICAB



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وبعدھا تأتي مرحلة الجذب ليصبح المستهلك هو من يطلب المنتج وغالبا ما تستعمل هذه السياسة مع الكوابل ذات الطلب المتواصل والمتمثلة في الكوابل ذات الاستعمال المنزلي اما الكوابل الأخرى التي تصنعها المؤسسة يكون صنعها في الغالب حسب طلب المستهلك لارتفاع تكاليف انتاجها بسبب ارتفاع اسعار المواد الأولية وندرتهما.

تتعامل المؤسسة في غالب مع عملائها الدائمين مؤسسات عموميو وخاصة كمؤسسة سوناطراك وسونلغاز ومؤسسة الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة والموزعين عبر أكثر من 23 ولاية في الوطن ومن بينهم:

بلمبروك للكهرباء الذي مقره منطقة التجهيزات الصناعية بسكرة تم افتتاحه في 2021

ش. ذ.م.م سودير كابل بولاية الوادي

سرال طهراوي بسكرة

Schneider Electric بوهراڻ

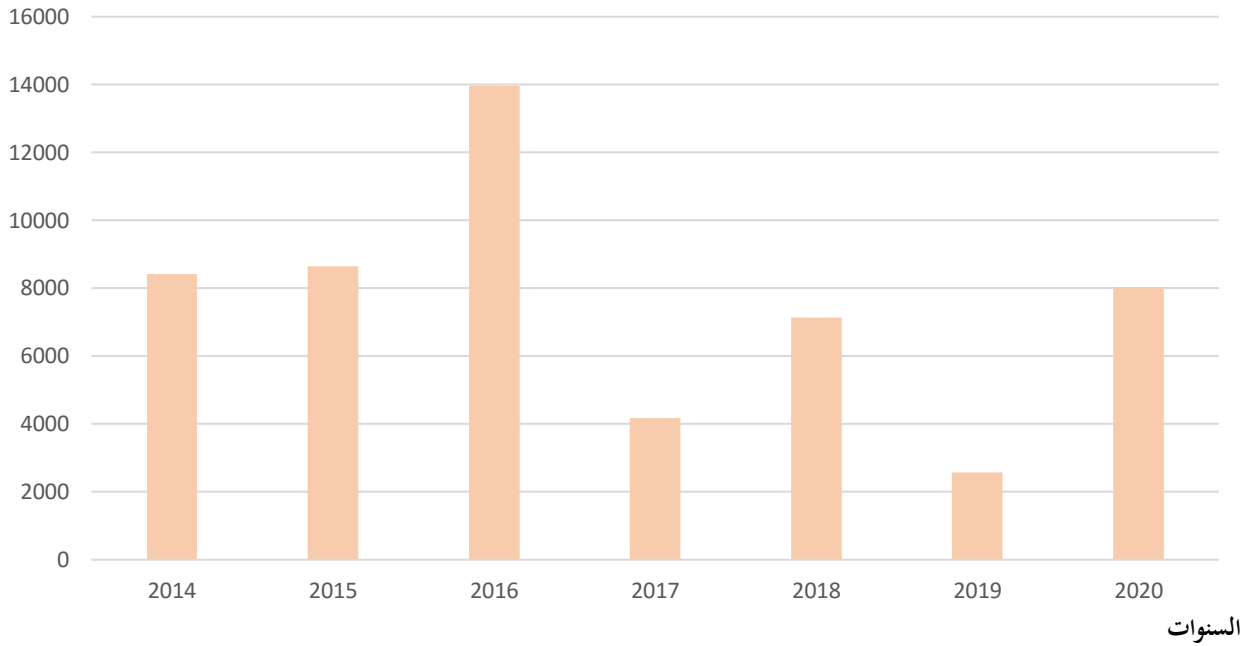
Sarl cogelba تلمسان وأكثر من 20 موزع عبر التراب المحلي

وهي توفر خدمات التوصيل لزيائنها بفضل امتلاكها للشاحنات ذات النقل الثقيل جدا والمتوسط للتأكد من وصول المنتجات لأصحابها بالجودة العالية. والمؤسسة في الوقا الحالي لا تفكر في الاستثمار في مجال النقل لأنها تغطي جميع احتياجاتها في هذا الجانب فبالتالي المؤسسة تحاول أكثر في التركيز على العمليات الإنتاجية وتوفير المواد الأولية اللازمة لها، كما انها أصبحت تهتم أكثر الى الجانب التسويقي للمنتوج لارتفاع شدة التنافسية في هذا القطاع ومحاولة المؤسسة الدائمة للتوسع الى مناطق جغرافية جديدة.

الشكل التالي يوضح تطور حجم المبيعات لمؤسسة ENICAB:

الشكل (17): أعمدة بيانية توضح تطور حجم المبيعات لمؤسسة ENICAB

حجم المبيعات بالطن لمؤسسة enicab



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المصلحة المالية

نلاحظ من الشكل السابق ان حجم المبيعات لمؤسسة ENICAB كان يشهد استقرار نسبي خلال سنتي 2014 و 2015 في حجم المبيعات بما يفوق 8000 طن وذلك بسبب تمسك المؤسسة بزبائنها الدائمين وتركيزها عليهم وفي 2016 وصلت مبيعات المؤسسة الى اعظم قيمة لها و ذلك يعود الى تأثيرها بحجم المبيعات السابقة لها والمحاولة الدائمة لمسيرى المؤسسة للمبادرة في تحسين الجانب التسويقي للمنتجات حسب متطلبات الزبائن ،مما يتناسب مع الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وهي استراتيجية التوسع النمو من خلال التنوع في المنتجات استجابة لمتطلبات الزبائن والرغبة الكبيرة للمؤسسة في التوسع الجغرافي وتنوع أنشطتها، للحصول على أنواع أخرى من الزبائن ،بينما نلاحظ تراجع كبير لحجم مبيعات المؤسسة من 13970 الى 4179 بسبب ارتفاع شدة المنافسة في هذا القطاع ،وفي 2018 حاولت المؤسسة التحسين من وضعها لتصل الى حجم مبيعات يصل الى 7144 في 2019 تصل المؤسسة الى ادنى حجم مبيعات لها 2566 طن من انتاج الكوابل الإجمالي وذلك يعود لسوء التسيير الداخلي للمؤسسة مما اولد اضراب من طرف عمال المؤسسة وصل لمدة 25 يوم ،الذي نتج عنه تغييرات كبيرة في جانب التسيير للمؤسسة استجابة لمتطلبات العمال مما اهتزت صورة المؤسسة لدى زبائنها وذلك ما اثر سلبا على حجم المبيعات ،بالإضافة الى ذلك غلق الحدود وتوقيف الاسترداد المواد الالية خاصتا مادتي النحاس والالمنيوم ومادتي PVC وPRC الذين يتم استردادهم من دول مختلفة(اسبانيا، تركيا، البحرين،...) بسبب ازمة كورونا مما أدى بالمؤسسة توقيف اغلب عمليات الإنتاج خوفا على سلامة عمالها والبحث على استراتيجيات جديدة تتماشى مع هذا الوباء، ولكن سرعان ما تداركت المؤسسة هذه الازمة وأصبحت تركز أكثر على الجانب التسيير والتسويقي للمنتج ليتحسن حجم المبيعات الى 8019 طن في سنة 2020 رغم التأثير الكبير للمؤسسة بفيروس كورونا الذي ابطى الوتيرة الإنتاجية والتوزيعية للمنتج مما فرض على المؤسسة التواصل مع زبائنها عبر وسائل الاتصال الاجتماعي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

وحساباتهم على حسابات الإيميل وإلغاء بعض الطلبات خوفا على سلامتهم، والمؤسسة في هذه الفترة تعيش انتعاش بدخولها الى السوق الأوروبي ووصولها على المرتبة الأولى افريقيا كعلامة لأحسن أنواع الكوابل ومتحصلة على ثلاث شهادات الايزو. ويتمثل زبائن مؤسسة ENICAB في:

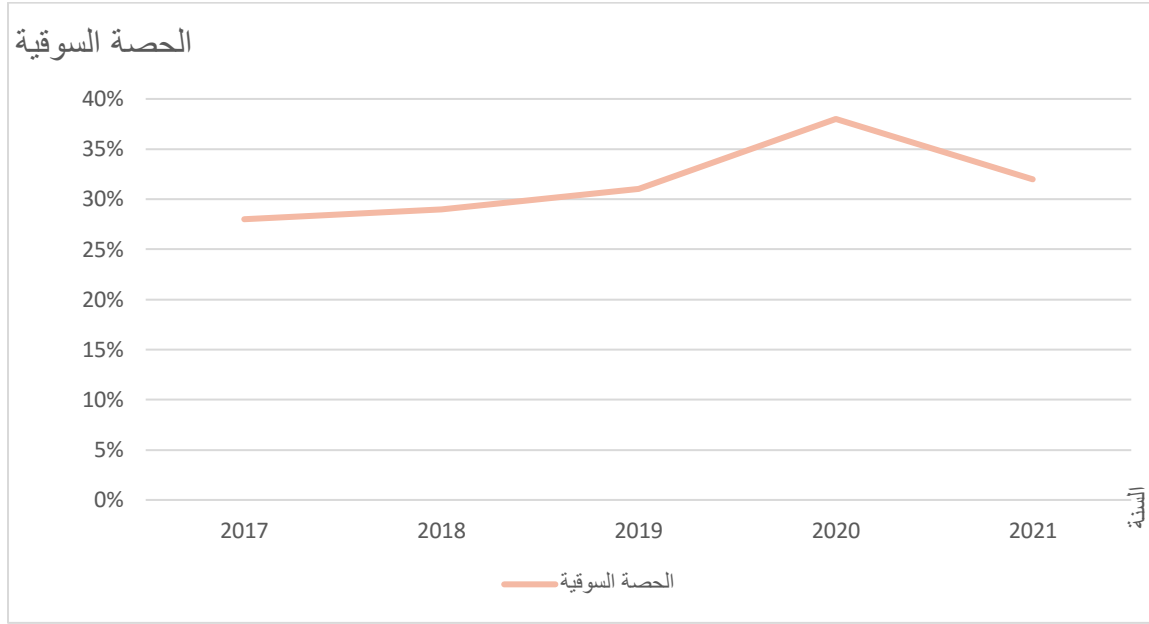
الجدول (12): زبائن مؤسسة ENICAB

أنوع الزبائن	
زبائن غير مباشرون	زبائن مباشرون
الزبون النهائي	سوناطراك
الفلاحين	كهريف
الفنادق	الشركة الوطنية للعبوات الصناعية SNVI
	شركة THAES للنقل
	سونلغاز
	شركة ALSTOM للمواصلات وتوليد الطاقة
	شركة CAMEG الجزائرية للمعدات الكهربائية
	المعاملين خارج الوطن (أوروبيين مثل فرنسا - افارقة مثل السينغال)

المصدر: من اعداد الطالبتين

للزبائن تأثير مباشر على قرارات المؤسسة، كون الإنتاج يتم وفق الطلب فالزبون هو من يحدد الكمية والنوع الخصائص الأخرى التي يمكن للمؤسسة ENICAB ان توفرها حسب طلب ورغبة وقت التسليم مع ما يتوافق إمكانيات المؤسسة، محاولة بذلك كسب رضا الزبائن وجلب الزبائن الجدد والمحافظة على الحاليين لزيادة حصتها السوقية، كمت ان منتجات ENICAB معروفة في السوق المحلي والافريقي وحتى الأسواق الأوروبية وهي تحظى بسمعة الجيدة واستحسان وقبول عند جميع الزبائن، على الرغم من ارتفاع أسعار بسبب غلاء وندرة المواد الأولية الا ان المؤسسة لم تتأثر، بالعكس استمر الزبائن بطلب المنتجات على نفس المنوال وأكثر وهذا راجع لجودة المنتج التي اعاير جد مهمة نوفرها في منتجات ENICAB والتي تعمل دائما على صنع منتجات بجودة عالمية، وهي الان تغطي قرابة 40% من السوق المحلي وقرابة 10% من السوق الافريقي و2% من السوق الأوروبي ولا زالت تطمح لدخول أسواق جديدة

الشكل (18): منحنى تطور الحصة السوقية للسوق المحلي لمؤسسة ENICAB



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المصلحة المالية

تصل منتوجات المؤسسة الى كافة التراب الوطن لكن الحصة السوقية لمؤسسة ENICAB تتأثر بعدد المنافسين في السوق ونقص الطلب على المنتج بسبب أسعاره المرتفعة الراجعة لجودة المواد الأولية التي تستعملها المؤسسة، ومع ذلك تحاول المؤسسة الى تكبير حجم حصتها في السوق بمحاولة التحكم في مستوى التكاليف.

الفرع الثالث: تشخيص الأداء التنظيمي للعمليات الداخلية لمؤسسة ENICAB

يمثل هذا المحور لمؤسسة ENICAB المحور الأهم والأكثر فاعلية فهو يمثل مجموعة عمليات الإنتاج والتوزيع التي تقوم بها المؤسسة وفق للمعايير الجودة العالمية والتي لا وجود للمؤسسة من دونها، لذلك فالمؤسسة تتبع بطاقة الأداء المتوازن معرفة من خلالها نقاط ضعفها ومقارنة أدائها الكلي والفعلي مع أهدافها المسطرة لتقييم الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها معدل الإنتاج نسبة المنتج المعيب ومستوى إتمام عملية الإنتاج وغيرها من المؤشرات التي سنتطرق إليها.

تتبع مؤسسة ENICAB منهجا واضحا وذلك بإتباعها للمعايير العالمية للإنتاج الكوابل وقد تختلف طريقة تطبيق ذلك المنهج بحسب الكمية المنتجة والوقت اللازم وعدد العمالة ولكن يبقى المنتج يتبع نفس المعايير مع اختلاف الكمية، تعمل المؤسسة بكل طاقتها لإنتاج أكبر كمية من الكوابل، لكن أثر في ذلك ندرة المواد الأولية وغلاءها. مع ذلك فهي تصل إلى إنتاج قرابة 10 طن يوميا من إنتاج الكوابل وفي الغالب هي تنتج حسب الطلب وذلك لصعوبة الحصول على المواد الأولية وغلاء المواد المستعملة وارتفاع سعر المنتج حيث أن العملية الإنتاجية تكون على طول 24/24 على مدار السبوع ويكون ذلك بالتناوب العمال على العمل على الأسبوع دون توقف، ويكون ذلك حسب الطلب وعلى حسب المنتج فهناك الكوابل المنزلية وخصتا 0,5-2,5 الكوابل الأكثر طلبا من طرف الزبائن يكون إنتاجها مستمر لأن الطلب عليها متزايد اما الكوابل الأخرى يكون إنتاجها متقطعا وحسب الطلب

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

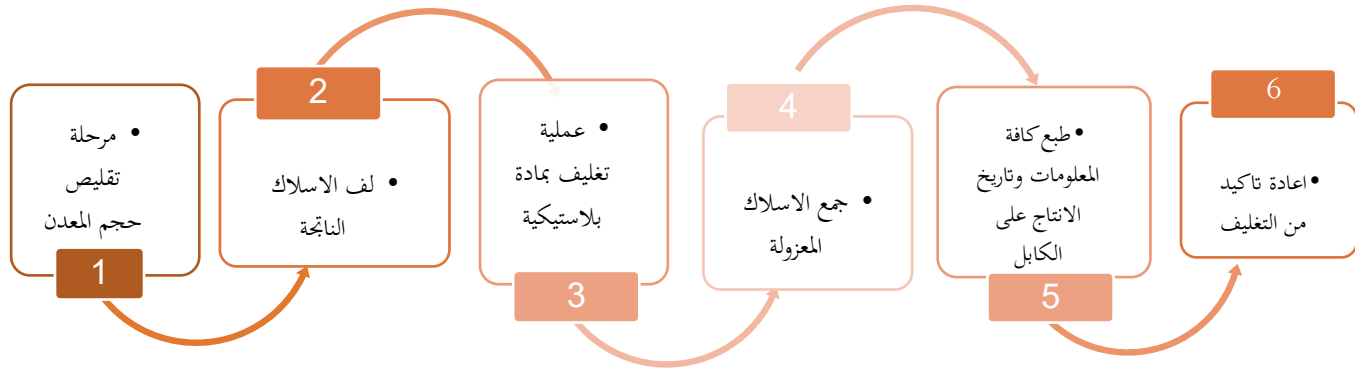
وذلك يعود لتكاليها الجذ مرتفعة وموادها النادرة. حيث تنتج المؤسسة سنويا حوالي 24000 طن من كوابل بمعدل 66طن يوميا. بمعدل 3طن في الساعة الواحدة ويختلف ذلك حسب الطلب وحسب نوع المنتج حيث ان المؤسسة تركز في إنتاجها على صناعة الكوابل ذات الاستعمال المنزلي التي تضم 225 نوع من الكوابل قابلة للإضافة حسب متطلبات الزبائن.

تمتلك المؤسسة 7 دوائر إنتاج وكل دائرة تضم 63ألة مختلفة و70عامل حيث ان العدد الإجمالي التي تظمه المؤسسة من الآلات هو قرابة 400 الة موزعة على جميع خطوط الإنتاج فهناك من الآلات التي تحتاج عاملين لتسييرها وهناك من تحتاج عامل فقط وهناك الات تتطلب فقط تعديل نظامها، وتشغل بنفسها بدون أي عامل وتكون هذه الآلات مزودة بنظام مراقبة وتحديث صوت اذار عند وجود أي خطأ في العملية الإنتاجية. وتضع المؤسسة مراقب خاص للآلات في كل دائرة إنتاج وكل دائرة تمتلك مخزين بالحجم الكبير. مع المخبر للتأكد من صحة العينات المنتجة وللمؤسسة نية في زيادة عدد هذه المخازن إذا تطلب الأمر.

تمتلك المؤسسة مصلحة ما بعد البيع لتسمع آراء الزبائن حول المستهلك كتغذية عكسية للمخرجات المؤسسة، ذلك أن المؤسسة يسعى دائما لتطوير المنتجات استجابة لرغبات المستهلك.

تمتلك المؤسسة 470عامل منهم 400عامل في عمليات الإنتاج موزعين على مستوى المخابر والمراقبة والاشراف والعمليات التشغيلية للآلات المستعملة.

الشكل (19): يوضح مراحل عملية الإنتاج



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الإنتاج

وفي الأخير يتم وضع كل 100 متر من الكابل في غلاف بلاستيكي واحد مع إضافة بطاقات تعريفية للمنتج تحمل اسم المؤسسة شدة الكابل الكمية التي يحملها القرص الواحد... كما مبينة في الصورة التالية

الشكل (20): طريقة تغليف منتجات مؤسسة ENICAB



المصدر: (https://www.enicab.dz/evenement.html, 2022)

ومع ذلك فإن المؤسسة لا تستعمل كامل طاقتها الإنتاجية في انتاج اكبر قدر من الكوابل ،وذلك يعود لصعوبة توفر المواد الأولية كالنحاس والالمنيوم ،والتعرض لبعض الحوادث وتعطل الآلات في خطوط الإنتاج وتعرض بعض الآلات للتعطل بمعدل 5مرات في اليوم في جميع الدوريات و يتم التحكم في زمام الأمور في حينها وفي غالب الأحيان يكون التصليح داخليا اما باستبدال قطع الغيار أو إعادة ضبطها ،وفي بعض الأحيان تلجأ المؤسسة الى الصيانة الخارجية او تغيير الالة بأكملها كما تبلغ نسبة التلف اليومي %2 لذلك فان الإنتاج ليس مستمرا لمدة 24/24 لجميع الآلات بسبب الانقطاعات والحوادث التي تكون على المستوى الإنتاجي ،وللعوامل الخارجية أيضا تأثير كبير على المستوى الإنتاجي ومن أهمها الانقطاعات الكهربائية وخاصتا في فصل الصيف و تأثر المؤسسة بفيروس كورونا العالمي الذي جعل بالمؤسسة ان تلجئ الى السياسة التقليل من تجمع العمال خوفا على سلامتهم واتباع نظام الدورات في العمل .

معدل الإنتاج (طن/اليوم)	نسبة التلف %	معدل الاعطال في خطوط الإنتاج في اليوم
66	2	6

تحاول المؤسسة بصفة دائمة للتقليل من نسبة التلف وخاصتا ان المواد المستعملة نادرة وباهظة الثمن وتعتبر من المواد الغير متجددة لذلك أنشأت المؤسسة مصلحة خاصة بالصيانة الكوابل في 2021 تسمى COULEECONTNUE وحدة الصب المستمر وهي تعمل على تحويل بقايا النحاس الى أجزاء صالحة للاستعمال لتوفير أكبر كمية من المواد الأولية.

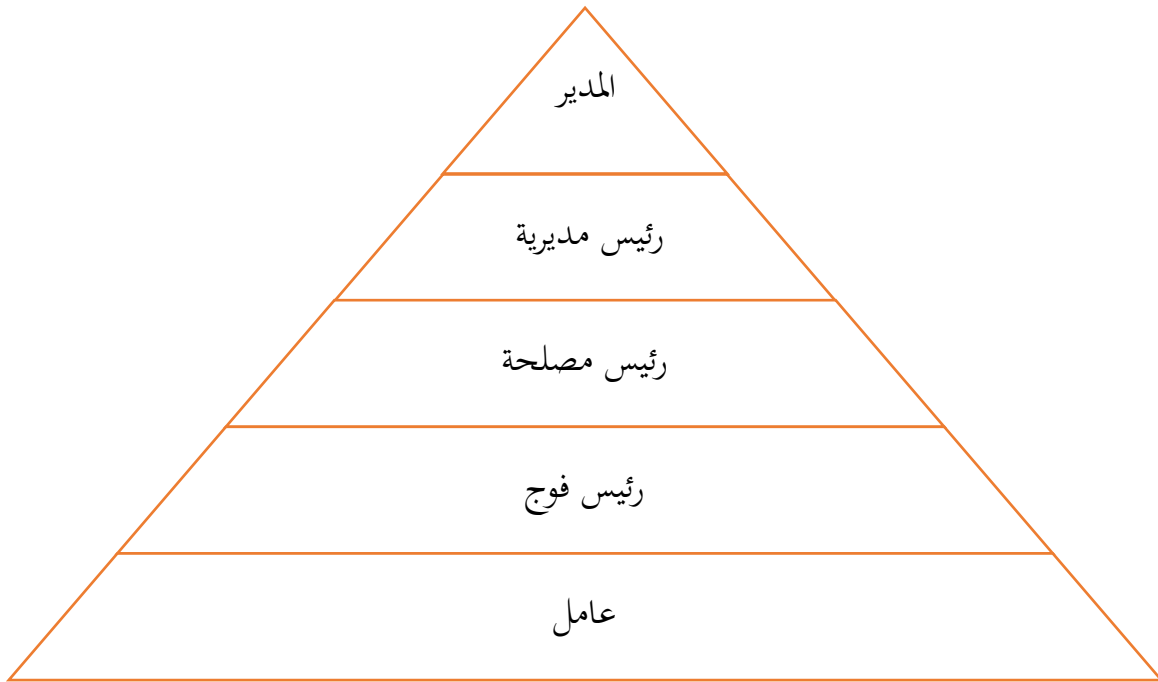
الفرع الرابع: تشخيص الأداء التنظيمي من جانب التعلم والنمو لمؤسسة ENICAB

يعتبر بعد التعلم والنمو من أحد مؤشرات نجاح واستمرارية المؤسسات في المنافسة لأنه أحد الأهداف الاستراتيجية التي تركز فيها المؤسسة على تطوير قدرات ومهارات العاملين لتقوية البنية التحتية للمؤسسة والراس المال الغير ملموس لها، فهي تهدف من خلاله لتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

ومؤسسة ENICAB تركز بقوة على جانب التعلم والنمو داخل المؤسسة بإتباعها مجموعة من الأساليب والبرامج التكوينية لتشجيع العمال على الابداع والابتكار، وإعطاء أهمية كبيرة لجانب الاحترام داخل المؤسسة سواءا كان بين الرئيس والمرؤوسين او المرؤوسين للرئيس او العمال فيما بينهم أي ان الجميع يلزمون باحترام بعضهم داخل المؤسسة مهما كان مستواهم، ولا يسمح بالتجاوزات مهما كانت، كما ان المؤسسة معروفة بالسمعة الحسنة، فإن العامل حين يأتي للمؤسسة هو على علم بالمستوى التنظيمي الذي وصلت له مؤسسة ENICAB وبالأجور التي تقدمها والكفاءات التي تملكها لأنها تعتبر من احسن المؤسسات الجزائرية في هذه المجالات . كما انها تولي أهمية كبيرة للتشارك المعرفي والعمل الجماعي من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في بعض الأحيان، والشكل التالي يوضح نطاق الاشراف لمؤسسة ENICAB

الشكل (21): التسلسل الهرمي ونطاق الاشراف لمؤسسة ENICAB



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مصلحة الموارد البشرية

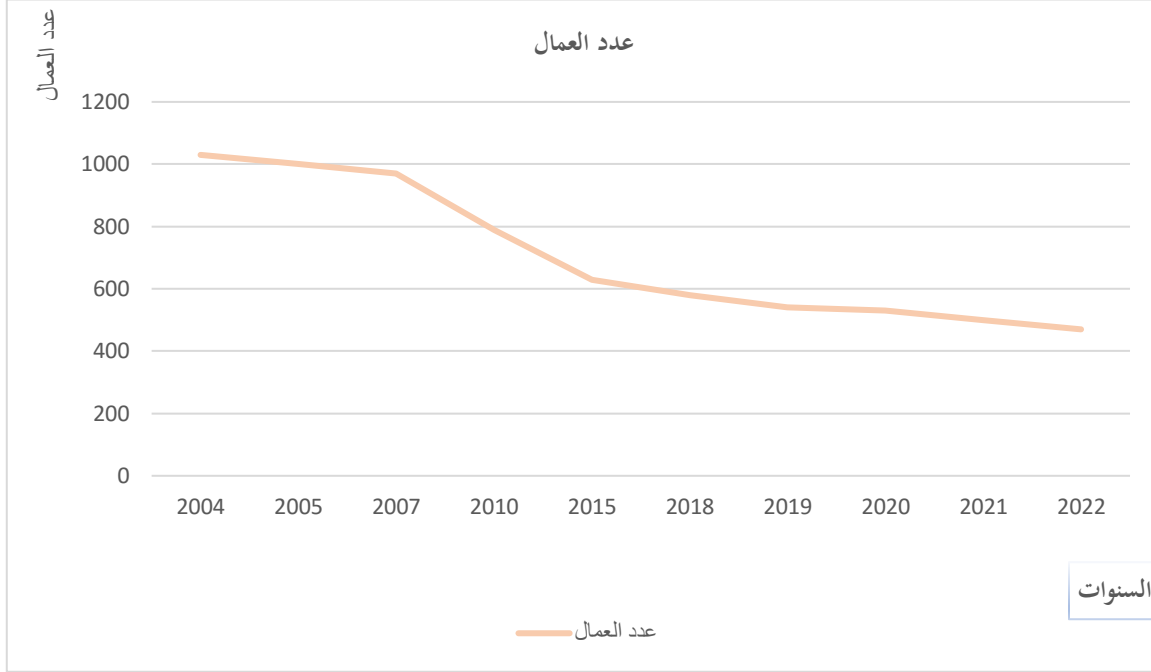
من خلال نطاق الاشراف نلاحظ بأن هناك تقسيم شديد للعمل ويعود ذلك لدرجة حساسية التخصص، فهناك ثلاثة مستويات إدارية بين العامل ومدير المؤسسة، كما ان نطاق الاشراف في المؤسسة يختلف من مصلحة لأخرى، ففي المصالح الإدارية يكون نطاق الاشراف واسع بينما في المصلحة الإنتاجية يتوقف نطاق الاشراف على رئيس الفوج مما يتطلب عليه فقط المراقبة المباشرة للعمال.

كما تقوم مؤسسة ENICAB بتوظيف العمال على حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وعلى حسب المناصب الشاغرة واحتياجات كل مصلحة، ففي خلال 2022/2021 تم توظيف عاملين فقط وبلغ عدد العمال في أفريل 2022 قرابة 470 عامل موزعين على المصالح حسب حاجة كل مصلحة من المورد البشري، وتكون ترقية العامل في المؤسسة حسب درجة كفاءة العامل والتزامه ونزاهته الاقدمية الخبرة في المجال، ويتم توزيع العمال على حسب تخصصهم في سجلاتهم التي اعتمدوا تقديمها في مكتب

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

التوظيف ومن ثم النظر الى خبرتهم وكفاءتهم ، كما تسعى المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب للاستفادة اكثر من مهارات العامل وعلمه. وهذا المنحنى يوضح تطور عدد عمال مؤسسة ENICAB.

الشكل (22): منحنى تطور عدد عمال مؤسسة ENICAB



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الشكل الموالي ان عدد العمال في المؤسسة ENICAB وذلك لرغبة المؤسسة لمواكبة التطورات واستبدال العنصر البشري بالآلات المتطورة وهذا لا يعني ان المؤسسة لا توظف العمال الجدد الا عند الحاجة تفاديا لتضخم حجم العمالة في المؤسسة، فهي توظف بمعدل 6 عمال في كل سنة وتركز في توظيفها على اخيار الموظفين الأكثر كفاءة بإجراء مقابلات واختيار الاجدر من الطالبين للتوظيف بينما نجد نسبة ترك العمال للمؤسسة نسبة صغيرة جدا تقدر ب 2% من حجم العمال ويعود ذلك للسوق الخارجية ومحاولات استقطاب المؤسسات المنافسة للكفاءات التي تم تكوينها من طرف المؤسسة.

مدة عمل الموظفين في المؤسسة عند الإداريين 8 ساعات في اليوم مع إعطائهم 30 د فترة راحة ما بين الساعة 12 و 13 مع توفير وجبة الغداء لبعض العمال وإعطاء الحرية لباقي العمال في جلب وجباتهم معهم ،اما العاملين في المستوى الإنتاجي يعملون بنظام الدوريات حيث تقسم المؤسسة عامليها الى ثلاث دوريات وكل دورية تعمل لمدة 8 ساعات مع اخذ ساعة للاستراحة واخذ الوجبات ،والعمل يكون لمدة 24/24 على مدار الأسبوع و كامل السنة مع إعطاء عطلة لمدة 45 يوم كفترة راحة للعامل خلال السنة و عطلة لمدة ثلاثة أيام للظروف القاهرة (المرض، زواج ، ...)، كما يوجد تأكيد كبير في النظام الداخلي للمؤسسة على احترام مواقيت العمل والتشجيع على العمل الجماعي ،وتوفر المؤسسة 12 حافلة لنقل العمال بالإضافة الى سيارات خاصة بالمؤسسة لتخلص من جميع مشاكل المواصلات لدى العمال.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

لا تواجه المؤسسة شكاوي ضد النظام الداخلي المتبع في المؤسسة و اغلب الشكاوي التي تأتي للمؤسسة يكون سببها مشاكل في العطل او الرغبة في رفع الراتب الصادرة عن نقص في قناعة الموظف ،وتعتمد المؤسسة نظام معلومات محلي داخل مؤسسة ENICABيسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المصالح كما يسهل عملية الرقابة على العمال والتحقق من البيانات ،ومن خلال هذا النظام تحافظ المؤسسة على جميع حلول المشاكل التي تعرضت لها سابقا ،وافضل الممارسات الابتكارية التي قام بها العمال ،وتضع المؤسسة فريق تقني خاص يسهر على عمل النظام وتطويره، وتغييره وتحديثه عند الحاجة ،وكذا الأجهزة المستعملة يتم تغييرها حسب متطلبات العمل.

تتبع المؤسسة برامج تدريبية دورية لرفع كفاءة عامليها ،وتم تحقيق نسبة 30% ما هو مخطط له للسنة الحالية من برامج تدريبية وتكوين لصالح عمال المؤسسة، ولا يتم تخصيص التدريب لفئة محددة من العمال فجميع العمال لهم الحق في التدريب عند توفر أسباب التدريب اللازمة كإدخال عامل جديد فهنا تضعه المؤسسة تحت التدريب لفترة قد تتجاوز 6 اشهر ، عند ادخال تقنيات جديدة او تكنولوجيا حديثة أو بسبب الترقية الى منصب جديد ويمكن ان تكون الدورات التدريبية بغرض رفع كفاءة العامل .وفي الغالب تكون هذه الدورات التدريبية داخليا، ولكن قد تلجئ المؤسسة في بعض الأحيان الى الوسط الخارجي كجلب خبير لتدريب العاملين او عامل من مؤسسة أخرى... او تقوم بنقل العاملين الى مراكز تدريب داخل منطقة بسكرة او خارجها من اجل تدريب العمال ،وفي هذه الحالة المؤسسة مجبرة على تخصيص ميزانية سنوية تقدر بنسبة 2% من الدخل الإجمالي للمؤسسة من اجل الدورات التدريبية والتكوينية للعمال

ومن اجل تحفيز العمال تنظم المؤسسة مختلف الهدايا والمكافآت المالية والرحلات وبعض الأوقات الترقية لأصحاب المهارات والعاملين الأكثر كفاءة كل سنة، كشمين لمجهودات العامل وشكره على الإنجازات التي قام بها وبالتالي فهي توطد انتماء العامل للمؤسسة.

الفرع الخامس: تشخيص الأداء التنظيمي من الجانب البيئي والمجتمعي للمؤسسة.

تشكل مؤسسة ENICAB جزءا مهما في قطاع المحروقات فهي من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكوابل وتحمل مكانة كبيرة سواء على السوق المحلي او السوق الافريقي، وذلك يعود لمستوى العمليات الخلفية التي تقدمها لمجتمعها والتي مصدرها البيئة الخارجية الغير متجددة المتمثلة أساسا في مادتي النحاس والالمنيوم أو العمليات الامامية أي مخرجات المؤسسات والتي تتمثل في انتاج جميع أنواع الكوابل ذات الاستعمال الواسع والتي بطبيعة الحال يحتاجها افراد المجتمع. لذلك فإن المؤسسة تسعى جاهدا الى تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه، وتجتهد من اجل تطوير علاقتها مع محيطها الخارجي، لأنه هو من يحدد مصير تواجدها في المنطقة، لذا فإن المؤسسة تلتزم بتطبيق كافة المواصفات والشروط والمقاييس المحددة من وزارة المالية و وزارة الصحة ،فكوابل ENICABتستعمل من اجود النحاس والالمنيوم حيث يتم البحث في المؤسسة عن اجود مصادر هذه المواد التي تكون موافقة لمعايير الجودة المطلوبة وتكون في السعر المعقول المناسب للموارد المالية للمؤسسة حيث انها تستورد المواد الأولية من اسبانيا وتركيا والبحرين وهذه الدول معروفة جدا بنوعية النحاس الرفيعة الذي يمتلكه وذلك لان المؤسسة تركز على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها لان هدفها الوحيد هو تأمينهم من أي مخاطر بالتوفير لهم نواقل كهربائية امنة وفعالة ومقاومة للعوامل المناخية واية عوامل أخرى (الحرائق...).

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

إضافة الى ذلك فإن جميع مدخلات المؤسسة بأنواعها: النحاس، الألمنيوم، PVC، PRC يمرون للمخابر للتأكد من جودة هذه المواد وسلامتها، كما في كل عملية من عمليات الإنتاج يتم اخذ عينات للتأكد من صحة مطابقة المنتج لمعايير الجودة المطلوبة، فقبل 2015 كانت مؤسسة ENICAB تسعى للالتزام بهذه المواصفات وتحقيق الجودة المطلوبة، أما بعد 2015 وحصولها على شهادة ISO9001 أصبحت تجسدها فعلياً بتطبيق المؤسسة للمعايير وتوفير الوسائل الحديثة والمتطورة لعمليات المراقبة مع مرافقتها بالتقنيات والاطارات المكونة والمؤهلة لهذا الغرض وتحصلها على ISO14001 في نفس السنة التي تتبع فيها المؤسسة معايير تعزيز الإدارة البيئية للمؤسسة من خلال استخدامها بكفاءة لمواردها وتخفيض أكبر قدر من النفايات من أجل المساهمة في الحفاظ على البيئة التي تنشط فيها، كما أنها تحصلت على شهادة ISO45001 في سنة 2018 التي تتبع من خلالها المؤسسة مراجعة معايير السلامة والصحة المهنية وهو من المعايير الجديدة التي توفر منظورا شاملا لزيادة الصحة والسلامة للموظفين وتقليل الحوادث والأمراض المهنية والمؤسسة تطمح للحصول على شهادات علمية أخرى لتحقيق مستوى اعلى للمؤسسة.

بما ان المنتجات التي تستعملها المؤسسة إن استعمالها يشكل خطورة كبيرة على الإنسان فإن المؤسسة تراعي هذا الجانب و تستخدم في عمليات الإنتاجية غالب منتجاتها مواد ذات جودة عالية تعزل بين الأسلاك النحاسية والألمنيوم المستعمل في الكابيل لمنع حدوث الصواعق الكهربائية والشرارات القاتلة وذلك تركز المؤسسة على جودة المنتج والتركيز على حماية الإنسان بدرجة الأولى لأن أي خطر في هذه المنتجات يؤثر بصفة مباشرة وبدرو كبيرو على حياة الزبون الذي يستعمل المنتج ومن الأهداف الأساسية التي تصنعها المؤسسة هي حماية المستهلك.

وفي الجانب الاجتماعي، تعطي المؤسسة احترام كبيراً لمنافسيها في السوق ولتلحق بهم أي ضرر وتعتمد في تطبيق إستراتيجياتها على المنافسة الشريفة في هذا المجال، كما ان المؤسسة تشجع على الإنتاج المحلي لأنها من المؤسسات المعروفة ولها اسم تجاري قوي مما يجعل منها منافس ضخم جدا في هذا المجال ومن المعروف على مؤسسة ENICAB تجنّبها دائما للمشاكل.

وتحاول المؤسسة بتخصيص جزء من ميزانيتها الى الاعمال الخيرية كالمساهمة في توزيع قفة رمضان وافطار عابري السبيل والمشاركة في حملات التشجير وحملات النظافة كحملات توعوية للحفاظ على البيئة.

إضافة فإن المؤسسة توفر أكثر من 300 منصب لمواطنين منطقة بسكرة بما أنها دائما تعاني من شكاوى حول هذا الموضوع، وهي دائما تحاول الاستجابة وتوفير مناصب شغل جديدة إذا تطلبت الحاجة وهذا تفاديا للتضخم العمالي كما هذا النوع من العمل يتطلب كفاءات عالية في هذا المجال لان المؤسسة تركز على كفاءة الأداء وجودة المنتج بدرجة أولى لان استخدامات المنتج تأثر بصفة مباشرة على حياة الزبائن والمؤسسة تحرص كثيرا على هذا الجانب.

في جائحة كورونا اتبعت المؤسسة البروتوكول الصحي من خلال تطبيق إجراءات وقائية للعمال اهاليهم باحترام مسافات الأمان وارتداء الكمامات التي كانت تساهم المؤسسة في توزيعها و التعقيم الدائم للمؤسسة داخليا على مستوى الإدارات وخارجيا على مستوى الباب الخارجي للمؤسسة مديرية الإنتاج، كما قامت المؤسسة بإعداد مر تعقيمي للعمال ولسياراتهم، وتقليل ساعات العمل وتطبيق نظام الدورات في العمل للتقليل من التجمعات، وتحويل كل الاجتماعات الدورات التدريبية إلى اجتماعات عن بعد

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

واستخدام الطرق الحديثة لنقل المعلومات والتواصل بينهم والاستماع إلى انشغالاتهم عبر حسابات الإيميل مع توفير حملات تلقيحية للعمال ضد فيروس كورونا للحد من انتشار الفيروس.

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة ENICAB للكوابل

سنحاول في هذا المطلب وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ENICAB انطلاقاً من التحليل السابق والنتائج التي تصلنا إليها وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كل مصلحة والتي تتعلق بالأداء.

- ولاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المؤسسة يجي إعطاء اوزان لجميع ابعاد البطاقة حيث تختلف حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة.
- الأبعاد: وتتمثل الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع.
- المؤشرات: وهي ترجمة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حسي أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة وأن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد بدرجة عالية على التوزيع حسب الأهمية على الأبعاد المحددة في بطاقة الأداء المتوازن حتى يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- القيم المستهدفة: وتتمثل الهداف المسطرة والتي أهداف المؤسسة إلى تحقيقها.
- النتائج الفعلية: تعتبر عندما تم الوصول إليه فعلاً من طرف المؤسسة.
- النتائج النهائية: وتتمثل في مقارنة بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة حيث أنها تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيم المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

الجدول (13): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ENICAB.

الأداء المحقق	الأداء المستهدف	المؤشر	السنة	البعد
20%	60%	- تنفيذ الرؤية المالية للمؤسسة.	2021	البعد المالي
5%	10%	- زيادة الأرباح ورقم الأعمال.		
80%	100%	- عدم تجاوز الميزانية المخصصة.		
38%	60%	- زيادة الحصة السوقية وتغطية كافة التراب الوطني.	2021	بعد الزبائن
80%	100%	- كسب زبائن جدد.		
20%	30%	- زيادة نسبة المبيعات.		
5%	10%	- زيادة معدل الإنتاج.	2021	بعد العمليات الداخلية
2%	5%	- تخفيض نسبة التللف.		
50%	80%	- تخفيض معدل الأعطال.		
60%	100%	- معدل التكوينات والدورات.	2021	بعد التعلم والنمو
80%	90%	- معدل الغياب.		
60%	90%	- تقليل النفقات.	2021	بعد البيئة والمجتمع
30%	70%	- الأعمال الخيرية والتبرعات.		

المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة، اعتمادا على معطيات المؤسسة من وثائق ونتائج للمقابلة التي تم اجراءها، وما توفر لدينا من معلومات حول قطاع الكوابل في الجزائر واستنادا إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة مؤسسة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

ENICAB لصناعة الكوابل، وسنقوم بتفسير الفرضية الرئيسية للدراسة انطلاقا من تفسير فرضياتها الفرعية وفي ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار هذه الفرضيات.

المطلب الأول: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي من خلال البعد المالي

من خلال ما سبق عرضه الذي يوضح أن الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسسة ENICAB هو إستراتيجية النمو والتوسع التي تسع من خلالها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ونجد من خلال المعلومات المقدمة من طرف المصلحة المالية والتشخيص والتحليل السابق أن المؤسسة وضعت رؤية مالية إستراتيجية تسعى لتحقيقها والوصول إليها وهذا انطلاقا من الإستراتيجية المتبعة التي تهدف للنمو وتعظيم أرباح وزيادة رأس المال، مع التحكم في التكاليف الأمر الذي يؤثر تأثيرا إيجابيا على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ويحسن في مركزها التنافسي.

ومنه يمكن القول بأن للخيار الإستراتيجي أثر على تحسين الأداء التنظيمي من خلال مساهمة في تحسين أدائها المالي.

المطلب الثاني: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب بعد الزبائن

بعد ما قمنا به من تحليل وتفسير لبعد الزبائن في مؤسسة ENICAB ومن خلال المعلومات التي تم جمعها من مصلحة التسويق، يتضح حاليا أن مؤسسة ENICAB تعمل جاهدة لزيادة مبيعاتها و الوصول إلى المعدل المطلوب من المبيعات كل سنة، من خلال كسب زبائن جدد وبناء علاقات جيدة معهم، وتقديم منتجات بالموصفات والجودة المطلوبة، لتغطية كافة التراب الوطني والافريقي وكذا الدخول لأسواق عالمية جديدة، ورفع مستوى المنافسة للعالمية، لذا نجد أن المؤسسة تخصص ميزانية معتبرة للقيام بالأبحاث التسويقية والترويج تنشيط المبيعات، فزيادة المبيعات تؤدي إلى زيادة الإيراد و بالتالي زيادة الأرباح المحققة. وهذا في إطار إستراتيجية النمو المتبعة من قبل مؤسسة ENICAB.

إذا للخيار الإستراتيجي أثر إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين صورتها أمام الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم.

المطلب الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال بعد العمليات الداخلية

وفق لإستراتيجية النمو التي تتبعها مؤسسة ENICAB على أساس الموارد والإمكانات المادية والبشرية التي تمتلكها، والتي تهدف إلى تحسين الإنتاجية بإنتاج منتجات ذات جودة وتنوع كبير في أنواع الكوابل التي تنتجها حسب الطلب لتلبي رغبات ومتطلبات الزبائن، وكذا العمل على تسليم الطلبات في الوقت المحدد من خلال الإنتاج بكامل طاقتها وتوفير الآلات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة في مجال انتاج وصنع الكابلات، كما تسعى أيضا إلى تخفيض التكاليف بتقليل التالف ومراقبة و فحص جودة المنتجات من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية وصول المنتج الى المستهلك، وأيضا تقليل الوقت الضائع والسرعة في معالجة الأعطال، ما يؤدي إلى زيادة عدد الوحدة المنتجة و بالتالي زيادة المبيعات أي زيادة الأرباح، الذي يؤدي إلى تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة .

إذا للخيار الإستراتيجي أثر مباشر على تحسين الأداء التنظيمي من خلال العمليات الداخلية.

المطلب الرابع: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي من خلال بعد التعلم والنمو

يعتبر المورد البشري أساس نجاح المؤسسة ومصدر تميزها، لذلك تحاول مؤسسة ENICAB وفق إستراتيجية النمو المتبعة الاستثمار فيه و تطويره وهذا عن طريق دورات التكوين و التدريبات المستمرة والدورية التي تقوم بها لتطوير وتنمية مهاراته وقدراته على الإبداع إعطاء أفضل ما لديه و زيادة كفاءته وخبرته لتأدية الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية، أيضا من خلال توفير المناخ

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENICAB-بسكرة-

التنظيمي المناسب وكل الشروط الضرورية للعامل حتى يستطيع خلق قيمة مضافة للمؤسسة، كما أن نظام المعلومات المتواجدة في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات و نقل المعلومات والمعارف بين الأفراد ، وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. ومنه نجد ان هناك أثر للخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال المساهمة في تحسين مهارات العاملين وتوفير البنية التحتية الضرورية لنمو وتوسع المؤسسة.

المطلب الخامس: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال بعد البيئة والمجتمع

يعد الاهتمام بالبيئة والمجتمع توجهها إداريا حديثا والإدارة البيئة هي أداة إدارية جديدة تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت المحافظة على البيئة والطبيعة، كما تعتبر وسيلة يحفز بها العمال داخل المؤسسة خاصة في مجال حماية البيئة، وتساهم أيضا في تخفيض التكاليف من خلال حسن تسيير النفايات وترشيد استهلاك الطاقة، والمعادن والمواد الأولية، بالتالي زيادة الإبداع باستعمال طرق وأساليب إنتاج أقل تلويثا وأكثر فعالية في عملية الإنتاجية. هذا وإلى جانب تحين العلاقات مع الأطراف الخارجية سواء كانت مع الزبون بتقديم منتجات صحية وامنة، أو مع السلطات العمومية باحترام القوانين والتشريعات المنصوص عليها في مجال المحروقات. والأهم تحسين صورتها وسمعتها من خلال تحملها لمسئوليتها البيئة والاجتماعية واحترام المجتمع التي تتواجد فيه، ما يمكنها من التوسع والدخول لأسواق جديدة خاصة في تصدير منتجاتها التي تحمل معايير جودة شهادات ISO14001 وشهادة ISO45001 و ISO 9001 التي تعمل مؤسسة ENICAB جاهدة للمحافظة عليهم واطافة شهادات أخرى لرفع مستوى الأداء في المؤسسة وحسب استراتيجية تتبعها المؤسسة في النمو والتوسع يمكن القول إن الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي له أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي، فمن الجانب الداخلي ينعكس إيجابا على كل من جودة منتجاتها والعمليات الداخلية، كما يساعد على تحقيق وفورات مالية للمؤسسة، أما بالنسبة للجانب الخارجي فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة وتحسين سمعتها، فهو يدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في بيئة أعمالها. إذن يساهم الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال بعد البيئة والمجتمع.

وانطلاقا من تحليل الفرضيات السابقة والتوصل إلى أن الخيار الإستراتيجي يؤثر على الاداء التنظيمي للمؤسسة خلال التأثير على مختلف الجوانب التي تم قياسها بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)، يمكن القول إجمالاً أن للخيار الإستراتيجي المتبع أثر على تحسين الأداء التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث اعتمدنا في هذا العمل على المقابلة تم إجرائها مع إطارات مؤسسة ENICAB، وتحتوي هذه الأخيرة على خمسة أبعاد تتعلق بالخيار الإستراتيجي والأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية هذا البحث: "هل يؤثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي". وبعد القيام بالمقابلة قمنا بإعادة تسجيلها لتدوين جميع الأفكار والمعلومات من طرف المصالح و بعد ذلك تم صياغتها وترتيبها وتحليلها بداية بتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب) و ثم استعمال النسب المئوية لعرض البيانات، استخدمنا مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي وهي تحليل القوى الخمسة لبورتر، سلسلة القيمة وتحليل SWOT لتحليل وتفسير المعطيات، ثم بعد ذلك قمنا بتشخيص الخيارات الإستراتيجية بالمؤسسة وتوصلنا إلى ان الخيار الاستراتيجي المتبع من قبل مؤسسة ENICAB هو التوسع والنمو، كما قمنا بتشخيص الأداء التنظيمي من الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو بإضافة إلى جانب البيئة والمجتمع، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى ان استراتيجية النمو والتوسع تأثر على الأداء التنظيمي من الجانب المالي، والعملاء، كما تؤثر أيضا بزيادة وتحسين العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، أيضا يساهم الخيار الإستراتيجي المتبع في زيادة اهتمام المؤسسة بأدائها البيئي والاجتماعي. وأخير توصلنا في النهاية ان الخيار الاستراتيجي له أثر على تحسين الأداء التنظيمي.

الختامة

إن عملية اختيار الخيار الاستراتيجي داخل المؤسسة تعد من العمليات التي تؤثر على الأداء المؤسسة، ويتم الاعتماد على الخيار الإستراتيجي بعد انتقائه كأفضل بديل من مجموعة البدائل التي وضعها المؤسسة حيث تأخذ بعين الاعتبار الموارد والإمكانيات الداخلية والخارجية المتاحة للمؤسسة، مع الإحاطة بالفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية.

وتسعى المؤسسة من خلال الخيار الإستراتيجي التي تم تبنيه لتحقيق أهدافها المرجوة في جميع الجوانب لتضمن نمو مركزها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي هي بذلك تضمن استمرارها وبقائها وتعظيم مردودها. لذا من خلال أهمية هذا الموضوع الذي يؤثر على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة حاولنا معالجته بعنوان «أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي» واعتمدنا في دراستنا على منظور بطاقة الأداء المتوازن لضبط محددات الأداء التنظيمي حيث تمت دراسة اثر الخيار الاستراتيجي من خمس جوانب (بعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع)، واعتمدنا في جمع المعلومات النظرية على مجموعة من المراجع المتمثلة في كتب والمقالات، اطروحات دكتوراه... سواء بالعربية كانت أو بالإنجليزية، أما في الدراسة الميدانية قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة محدودة من إطارات مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل لمعرفة الخيار الإستراتيجي التي تتبناه المؤسسة، وتشخيص مستوى الأداء التنظيمي باستعمال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اهم النتائج: ومن هنا يمكننا اهم النتائج النظرية والتطبيقية حيث انها تتمثل فيما يلي:

النتائج النظرية:

- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تم الاعتماد عليها في دراسته وقياسه الكثير من المؤشرات يتم من خلالها متابعة وقياس الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة
- الأداء التنظيمي نوع من أنواع الأداء الذي يعكس نجاح المؤسسة وعلى استمرار حفاظها على الاستقرار الداخلي
- بطاقة الأداء المتوازن تشمل مجموعة من المؤشرات التي تمكن الإدارة من دراسة الأداء التنظيمي دراسة شاملة وبطريقة متوازنة بدلا من التركيز على الجانب المالي فقط.
- تمثل الخيارات الإستراتيجية اهم سمات العصر الحديث التي تعمل على اختصار الوقت والجهد والتكاليف وتوفير الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات الإدارية
- هناك ثلاث خيارات استراتيجية رئيسة لجميع المؤسسات، واتباع أي نوع من هذه الأنواع يتطلب من إدارة المؤسسة ان تقوم بدراسة قبلية لبيئتها الداخلية والخارجية باستخدامها مجموعة الأدوات التحليلية لمعرفة أي نوع من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة ان تتبناها.
- يمكن لمفهوم الخيار الاستراتيجي داخل المؤسسة ان يرتبط بالأداء التنظيمي لها، فإذا كان الخيار المطبق في المؤسسة خيار استراتيجي صحيح سنلاحظ انه يؤثر بطريقة إيجابية على مفاهيم الأداء التنظيمي فيها.

النتائج التطبيقية:

- تتبع مؤسسة ENICAB استراتيجية التوسع والنمو كإستراتيجية رئيسية للمؤسسة.
- مؤسسة ENICAB من المؤسسات الكبرى افريقيا ومنتحلة على ثلاث شهادات للأيزو وتنتج منتجات جزائرية بمعايير علمية على مستوى الامن وجودة المنتج وذلك يعود للخيار الاستراتيجي المنبع في المؤسسة وتركيزها الدائم على تنويع منتوجاتها والتوسع الى مناطق جغرافية جديدة.
- تطبق مؤسسة ENICAB بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لتقوم بدراسة جميع مجالات ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية صناعة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.
- لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (خاصة بعد العمليات الداخلية) أثر كبير على تحديد الخيار الاستراتيجي الذي تتخذه المؤسسة مما يؤثر على تحسين الأداء التنظيمي.

التوصيات:

بعد الاستطلاع على نتائج الدراسة هناك بعض المقترحات او التوصيات التي تم التوصل اليها وتمثل في:

- ✓ مساهمة المؤسسات في وضع رؤية استراتيجية يتم من خلالها انتقاء الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق مع موارد وبيئة المؤسسة.
- ✓ يجب على الإدارة العامة ان تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية تطبيق سياسات الخيار الاستراتيجي وتقييمه بإتباع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها، والهدف منها، وكيفية تفعيلها والمشاركة في اعدادها.
- ✓ التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء فرصة للتعاون وزيادة التماسك بين الافراد وجعلهم يفضلون العمل الجماعي لأنه يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ تركيز المؤسسات المحلية على الجانب التسويقي وعلى بعد الزبائن لأنه من النظريات الحديثة الذي تطور الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ومن المناهج التي تنتهجها المؤسسات الكبرى.
- ✓ يجب على المؤسسة ان تكون حريصة على عدم اهمال تهديدات الداخلين الجدد والمنافسين في مجال الصناعة خصوصا في ظل القوانين الحكومية الجديدة التي تشجع الإنتاج المحلي والاستثمار في المجال الصناعي.

افاق البحث والدراسات المستقبلية:

اسنادا الى النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة، وبفضل الإطارات التي تمت المقابلة معهم للتوصل للأهداف المرجوة، وانطلاقا من التوصيات المقترحة، يمكن استنتاج بعض النقاط البحثية التي يمكن النظر اليها للاستفادة منها لإجراء بعض البحوث المستقبلية في المواضيع التي تخص الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في:

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخيار الاستراتيجي.

دور الخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	الشكر و العرفان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أسس	المقدمة
الجزء النظري	
21-1	الفصل النظري الأول: الأداء التنظيمي
1	تمهيد الفصل النظري الأول
2	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
2	المطلب الأول: تعريف الأداء
3	المطلب الثاني: أنواع الأداء
5	المطلب الثالث: محددات الأداء
6	المبحث الثاني: الاداء التنظيمي
6	المطلب الاول: تعريف الاداء التنظيمي
7	المطلب الثاني: انواع الاداء التنظيمي ومؤشراته
7	الفرع الأول: أنواع الأداء التنظيمي
8	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التنظيمي
8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاداء التنظيمي داخل المؤسسة
8	الفرع الأول: أهمية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة
9	الفرع الثاني: اهداف الاداء التنظيمي
9	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء التنظيمي

10	المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن
10	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها
10	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
14	الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الثاني: ابعاد بطاقة الاداء المتوازن
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الاداء المتوازن
21	ملخص الفصل الأول
45-23	الفصل النظري الثاني: للخيار الاستراتيجي
23	تمهيد الفصل الثاني
24	المبحث الاول: مدخل للخيار الاستراتيجي
24	المطلب الاول: تعريف الخيار الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: مراحل صنع الخيار الإستراتيجي
28	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
31	المطلب الرابع: صعوبات ومتطلبات الخيار الاستراتيجي
31	الفرع الأول: صعوبات تطبيق الخيار الاستراتيجي
32	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الخيار الاستراتيجي
32	المبحث الثاني: أنواع الخيارات الإستراتيجية بالمؤسسة
32	المطلب الاول: استراتيجية النمو والتوسع
33	المطلب الثاني: استراتيجية الاستقرار
36	المطلب الثالث: استراتيجية الانكماش
38	المبحث الثالث: الخيار الاستراتيجي والاداء التنظيمي من منظور الأداء المتوازن
38	المطلب الأول: أثر استراتيجية النمو والتوسع على التحسين الأداء التنظيمي
41	المطلب الثاني: أثر استراتيجية الاستقرار على التحسين الأداء التنظيمي
44	المطلب الثالث: أثر استراتيجية الانكماش على التحسين الأداء التنظيمي
45	ملخص الفصل الثاني
93-47	الفصل التطبيقي
47	تمهيد الفصل التطبيقي
48	المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة ENICAB والإطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل -بسكرة-
48	الفرع الأول: تعريف مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل
49	الفرع الثاني: تعريف وحدة بسكرة لصناعة الكوابل

50	الفرع الثالث: التعريف بمنتجات المؤسسة
51	الفرع الرابع: مراحل تطوير المؤسسة
52	الفرع الخامس: الأهمية الاقتصادية والإجتماعية للمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB
52	الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB
55	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثالث: إطار المنهجي للدراسة
57	الفرع الأول: الدوات المستخدمة في الدراسة
58	الفرع الثاني: وصف خصائص العينة المدروسة
59	المبحث الثاني: تحليل وضعية مؤسسة ENICAB بسكرة
59	المطلب: هيكل قطاع صناعة الكوابل في بسكرة
59	الفرع الأول: هيكل قطاع الكوابل في الجزائر
64	الفرع الثاني: هيكل الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ENICAB
70	المطلب الثاني: تشخيص الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ENICAB
71	الفرع الأول: مؤسسة ENICAB في إستراتيجية النمو و التوسع
73	الفرع الثاني: مؤسسة ENICAB في إستراتيجية الإستقرار
73	الفرع الثالث: مؤسسة ENICAB في إستراتيجية الإنكماش
74	المطلب الثالث: تشخيص مؤسسة ENICAB حسب بطاقة الأداء المتوازن
74	الفرع الأول: تشخيص الأداء التنظيمي للمؤسسة في جانب الأداء المالي
76	الفرع الثاني: تشخيص الأداء التنظيمي للمؤسسة من جانب الزبائن
81	الفرع الثالث: تشخيص الأداء التنظيمي للمؤسسة من جانب العمليات الداخلية
83	الفرع الرابع: تشخيص الأداء التنظيمي للمؤسسة من جانب التعلم والنمو
86	الفرع الخامس: تشخيص الأداء التنظيمي للمؤسسة من جانب البيئة والمجتمع
88	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة ENICAB
90	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
90	المطلب الأول: أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب البعد المالي
90	المطلب الثاني: أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب البعد الزبائن
90	المطلب الثالث: أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب البعد العمليات الداخلية
91	المطلب الرابع: أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب البعد التعلم والنمو
91	المطلب الخامس: أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من جانب البعد البيئة والمجتمع
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة

فهرس المحتويات

97	فهرس المحتوي
102	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر. (2007). الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- أكرم احمد رضا الطويل، و قاسم احمد حنظل المزوي. (2016). عمليات سلسلة التوريد وانشطة سلسلة القيمة وابعاد الاداء الاستراتيجي. الاردن: دار وائل للنشر.
- 3- الهام فخري طمبله. (2013). استراتيجيات التسويق. الاردن: مكتبة الجامعة.
- 4- جعفر عبد الله موسى ادريس. (2013). الادارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية-جدة-: الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- حسن محمد أحمد محمد مختار. (2008). الادارة الاستراتيجية. مصر: الشركة العربية للتسويق للتوريدات.
- 6- سناء جبيرات . (2019). الاداء البشري في منظمات الاعمال. الاردن: دار اسامة.
- 7- سيد سالم عرفة. (2012). إتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الجزائر: الريم.
- 8- عماد صالح احمد العزب. (2019). تأثير الادارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة في الشركات العالمية 2. اليمن: غير منشورة.
- 9- فاضل محمد القيسي ،علي حسون الطائي. (2013). الادارة الاستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 10- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 11- مجد صقور، و رعد الصرن. (2018). الادارة الاستراتيجية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 12- محاد عريوة، و طلال زغبة. (2020). بطاقة الاداء المتوازن المستدام. الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 13- محفوظ احمد جودة. (2010). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، و هاشم فوزي العبادي. (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة. عمان.
- 15- محمد هاني محمد. (2014). الادارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعتز.
- 16- مراد علة. (27 فيفري، 2020). الخيارات البدائل الاستراتيجية. الجزائر، الجزائر، الجزائر.
- 17- معن وعد الله المعاضي، و وزيرة يحي محمد سليمان. (2015). تأثير الذكاء التنافسي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 18- نعمة عباس الحفاشي ، و احسان محمد ياغي. (2015). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (المنظور المتعدد الابعاد). عمان(الاردن): 43.
- 19- يونس عواد ، رعد الصرن، و مجد صقور. (2016). الادارة الاستراتيجية. سوريا، دمشق: جامعة دمشق.

قائمة المراجع

- 1- بختة بطاهر . (09 ديسمبر , 2018). مدى فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي على تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر. الصفحات 50-87.
- 2- رحمة زعيبي. (2014). اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التسيير. بسكرة: غير منشورة.
- 3- سناء جواد كاظم. (14 , 09 , 2005). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي. إدارة الاعمال، صفحة 26.
- 4- عادل عباس عبد حسين . (2005). تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق. جامعة كربلاء، ادارة اعمال . العراق: غير منشورة.

الطروحات والمذكرات

- 1- ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن-. جامعة أحمد دراية ادرار ، علوم التسيير. ادرار: غير منشورة.
- 2- أحمد عبد الهادي متعب العيساوي. (2020). الخيارات الاستراتيجية للانضمام للتصفيات العالمية. كلية الادارة والاقتصاد، إدارة الاعمال. مصر: غير منشورة.
- 3- احمده مالكية . (2009). محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، علوم اقتصاد. ورقلة -الجزائر-: غير منشورة.
- 4- حسين قاصب. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق السياحية -. كلية علوم الاقتصاد والتسيير وعلوم التجارة، ادارة استراتيجية. البويرة -الجزائر-: غير منشورة.
- 5- دنيا ساكر. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية _دراسة حالة مجمع صيدال_. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التسيير. بسكرة: غير منشورة.
- 6- رامن رمضان محمد حسين. (2019). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة. العلوم الادارية، صفحة 46.
- 7- رهام محمد ابراهيم الشيراوي. (2018). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين انتاجية المنظمات العامة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 8- سعاد بعجي. (2007). تقييم فاعلية نظام اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الجارية والمحاسبة، ادارة الاعمال. الجزائر: غير منشورة.
- 9- سليمان بلعور. (2004). اثر استراتيجية الشركة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال-. كلية العلوم الاقتصادية، ادارة الاعمال. الجزائر: غير منشورة.
- 10- شهناز حوجو. (2015). دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. الجزائر بسكرة: غير منشورة.
- 11- صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأدات لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. سطيف-الجزائر-: غير منشورة.

- 12- صونية كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسا الاقتصادية. بسكرة-الجزائر-: غير منشورة.
- 13- عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، و محمد عبد العاطي عبد الله المكي. (31 مارس, 2019). أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي. إقتصاد المال والاعمال، صفحة 290.
- 14- عمار سلطاني. (2020). دراسة ميدانية بمدرية البناء والتعمير. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، علم الاجتماع. ام لبواقي: غير منشورة.
- 15- غازي ذنون. (2013). اثر بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في المصرف العراقي). ادارة اعمال، كلية الاقتصاد. العراق: غير منشورة.
- 16- فاطمة بوهلال. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المنظمة. كاية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية، تسيير مؤسسات. معسكر -الجزائر-: غير منشورة.
- 17- قاصب حسين. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمتطلبات الاعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة مقارنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، علوم التسيير . البويرة: غير منشورة.
- 18- كريمة روي. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، علوم التسيير . ورقلة: غير منشورة.
- 19- محمد عبد الله احمد عبد الله. (2015). استخدام بطاقة الاداء المتوازن واثرها في جودة الخدمات المصرفية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا. السودان: غير منشورة.
- 20- محمد ناصر خان. (2021). مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية والمحاسبة، علوم التسيير. بسكرة: غير منشورة.
- 21- مريم ربيعي. (2015). اهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء الكلي للبنوك التجارية-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - BEA-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير. ام البواقي: غير منشورة.
- 22- نصيرة علاوي. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. علوم الاقتصاد، تسيير. تلمسان -الجزائر-: غير منشورة.
- 23- نعيمة بجاوي. (2009). ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة:قطاع صناعة الحليب-. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المؤسسات. باتنة -الجزائر-: غير منشورة.
- 24- وليد لطرش. (2018). دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم تجارية . المسيلة-الجزائر-: غير منشورة.
- 25- يحي فريك. (2012). إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة. بسكرة: غير منشورة.

مجالات ومنتقيات

- 1- احمد فواز الملكاوي. (31 اغسطس, 2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الاداء المتوازن لادارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، صفحة ص66.
- 2- أضواء كمال حسين. (مارس 01, 2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الاداء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 53-76.

- 3- حسن علي الزعبي. (2007). خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الصفحات 168-183.
- 4- صفاء محمد صلاح الدين. (07 سبتمبر, 2020). دراسة مقترحة لعلاج الفساد الاداري والمالي في المنظمات. مجلة بحوث الشرق الاوسط، صفحة 150.
- 5- عادل جواد الرفاتي. (2011). مدى قدة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق الاداء المتوازن (BSC). كلية التجارة، محاسبة وتمويل. فلسطين-غزة-: غير منشورة.
- 6- عادل هادي البغدادي. (04 فيفري, 2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي. الادارة والاقتصاد، صفحة 159.
- 7- عمر حمداوي، و احمد بخوش . (08 06, 2012). انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الصفحات 168-143.
- 8- لزهرة فكرون . (2021). صفقات تجارية لتصدير الكوابل نحو 15 دولة بغرب افريقيا. 13، مجال الطاقة.
- 9- منصور علي المبارك. (18 يناير, 2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، الصفحات 585-543.

المراجع باللغة الأجنبية:

كتب:

1. PAUL, R., & NIVEN. (2002). *Balanced Scorecard step-BY-step*. New YORK: Maximizing.

الطروحات والمذكرات

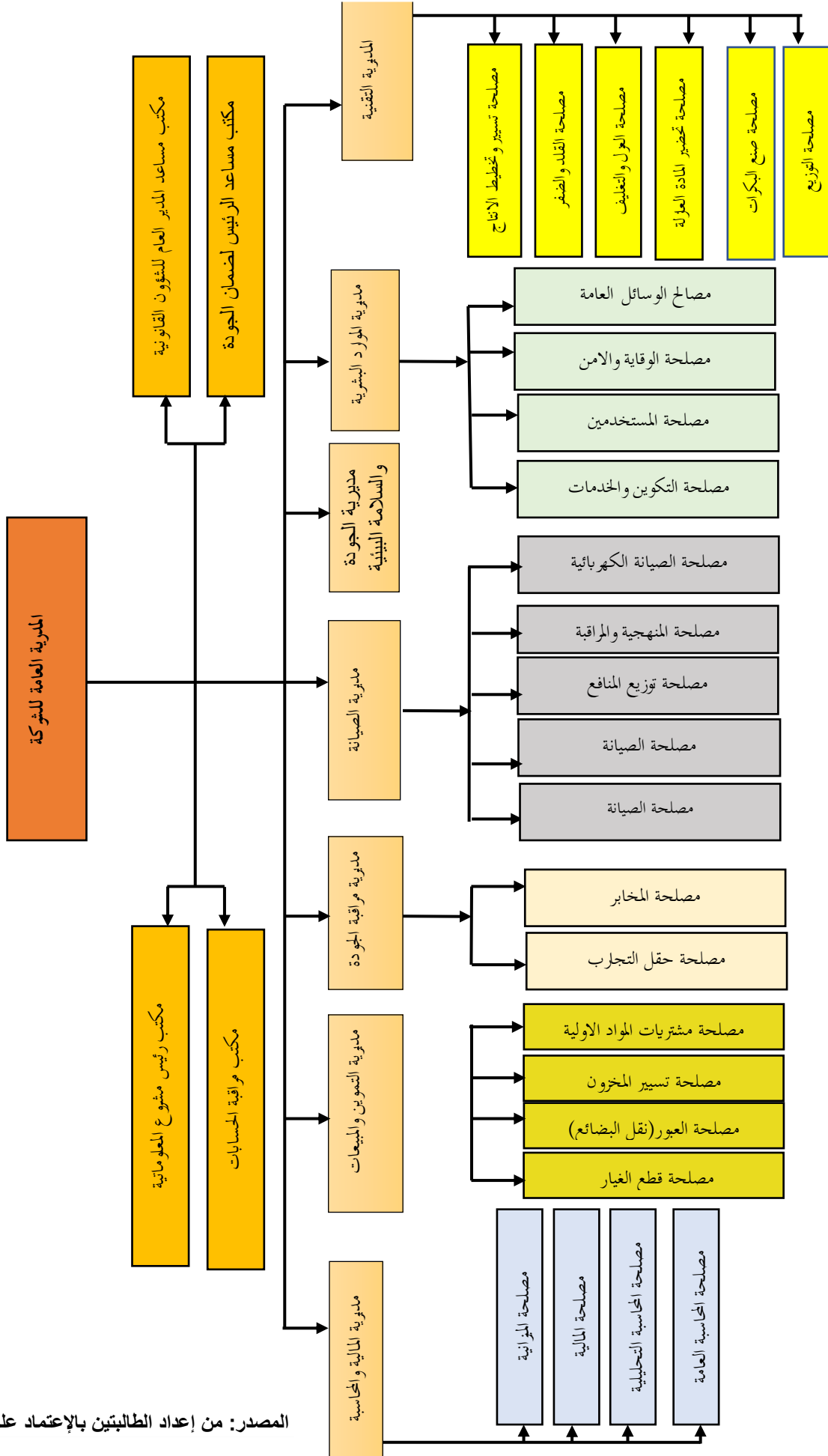
1. kaplan, R., & norton, d. (1996). *using the balanced scorecard as strategic management sistem*. united of america: drive performance.

مقالات من مواقع الإلكترونية

1. <https://drive.google.com/file/d/1EqNDPDeU8xxxZ3ZoJ>. (s.d.).
2. <https://www.aps.dz/ar/economie/123683-2022-03-27-1>. (s.d.).
3. <https://www.enicab.dz/evenement.html>. (2022, 05 22).
<https://www.enicab.dz/evenement.html>. Récupéré sur
<https://www.enicab.dz/evenement.html>.

الملاحق

الشكل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

جدول قائمة لجنة التحكيم على اسئلة المقابلة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	أ/د. شنشونة محمد	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
02	أ/د. غربي وهيبية	أستاذة محاضرة. نائب عميد. بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
03	أ/د. رجال سلاف	أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

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



الموضوع:

أسئلة لإجراء مقابلة لاستكمال الدراسة الميدانية حول:
أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء
المتوازن

تندرج هذه المقابلة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف:

أ.د. شيشونة محمد

من اعداد الطالبان:

معمري ياسمين

معمري منار

الأخ الفاضل...، الأخت الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرنا أن توضع بين أيديكم مجموعة من الاسئلة التي تم طرحها من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية بعنوان «أثر الخيار الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي»:
دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل - جنرال كابل - بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الخيار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة،
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المطروحة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة
على صحة اجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاسئلة اهتمامكم، فمشاركتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح
الدراسة.

وناكد لكم ان ما ستصرحون به من معلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، تستخدم في التحليل فقط .

وفي الختام تقبلوا من اسما عبارات التقدير والاحترام

وشكرا لكم على مشاركتكم

الطالبتان:

معمرى ياسمين

معمرى منار

معلومات عن المؤسسة:

الرؤية:

الرسالة:

أهداف المؤسسة:

الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

معلومات عن المستجوب

المنصب:

سنوات الخبرة:

المؤهل العلمي:

تاريخ المقابلة:

مدة المقابلة:

الأداء التنظيمي من منظور الأداء المتوازن

أولاً: البعد المالي

1. كيف تقوم المؤسسة بتوزيع مواردها المالية؟
2. هل تقوم بتوزيع مواردها المالية على احتياجات كل المستويات التنظيمية بغض النظر على مستوى الأداء الذي يقدمه؟
3. ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الأداء المالي؟
4. ماهي المنتجات التي تحقق أكبر عائد للمؤسسة؟
5. هل تعتبر المؤسسة نمو المبيعات من المعايير الأساسية للحكم على الأداء التنظيمي للمؤسسة؟
6. هل يعد التوازن المالي وتحقيق السيولة الكافية من المؤشرات المالية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها؟
7. من هم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة؟
8. وهل تلتزم المؤسسة بمواعيد تسديد مستحقات الموردين؟ وهل يؤثر على قرارات المؤسسة؟ إضافة السؤال؟ كيف يؤثر و إلى أي مستوى؟
9. ماهي الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة للتحكم في التكاليف وزيادة الأرباح؟
10. هل لفيروس كورونا اثر على عوائد المؤسسة؟ وكيف واجهت المؤسسة هذه الازمة؟ إضافة سؤال ما هي وضعية المؤسسة الان بعد جائحة كورونا؟
11. حسب رأيك كيف ساهم الخيار الاستراتيجي المتبع في تحسين الأداء التنظيمي من الجانب المالي؟

ثانياً: بعد الزبائن

1. هل تهتم المؤسسة بإستراتيجيات الترويج للتعريف بمنتجاتها؟ كيف يتم ذلك؟

2. ماهي الاستراتيجيات الترويجية التي تتبعها مؤسسة صناعة ENICAB والتي حولتها لاحتلال الصدارة وكسب حصة سوقية معتبرة في السوق الوطنية؟
3. ماهي الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة ENICAB في تسويق وتوزيع منتجاتها؟
4. هل هناك تناسب بين تكاليف الترويج الاشهاري التي تدفعها المؤسسة والعوائد التي تحققها؟
5. لماذا لم تتوجه مؤسسة ENICAB للإشهارات التلفزية؟
6. كم تبلغ حصة مؤسسة ENICAB في السوق مقارنة بمنافسيها؟ وكيف تتعامل المؤسسة مع هذه المنافسة؟
7. حسب رأيك من هم المنافسون المباشرون للمؤسسة؟
8. هل تطبق المؤسسة نظام اليقظة على منافسيها؟
9. هل تركز المؤسسة على مقارنة جودة وأسعار منتجاتها بمنتجات منافسيها؟
10. لمن توجه مؤسسة ENICAB منتجاتها؟ وهل تركز على فئة واحدة من الزبائن؟
11. هل للعملاء تأثير على الخيارات التي تختارها المؤسسة؟
12. هل تقوم المؤسسة بدراسة تحليلية للسوق لكسب أكبر عدد من الزبائن وزيادة حصتها السوقية؟
13. هل توجد خلية اصغاء في المؤسسة تهتم لمتطلبات الزبائن؟ وهل تقوم المؤسسة على العمل لإرضاء زبائنها؟
14. هل تتوسع المؤسسة على كامل التراب الوطني؟ إذا كانت الإجابة لا فلماذا؟
15. ماهي المناطق التي توزع لها مؤسسة ENICAB منتجاتها؟
16. كم بلغت نسبت المبيعات في السنوات الأخيرة؟ وهل تحسنت مقارنة مع السنوات الخمس السابقة؟
17. حسب رأيك ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة في تحسين نسبة المبيعات وزيادة عدد الزبائن؟

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

1. هل تعمد المؤسسة المنظمة دليل واضح لكيفية القيام بأداء الاعمال؟
2. هل تستخدم المؤسسة كل طاقتها الإنتاجية؟ وكم بلغ معدل الإنتاج اليومي في مؤسسة ENICAB؟ وكم بلغ عدد خطوط الإنتاج في المؤسسة؟
3. ماهي الطريقة التي تتبعها المؤسسة في الإنتاج (انتاج مستمر، متقطع، حسب الطلب)؟
4. ما هو معدل تكرار الحوادث وتعطل الآلات؟ وكم تبلغ نسبة التلف في المؤسسة؟
5. كم عدد مخازن المؤسسة؟ وهل للمؤسسة نية في زيادة عدد المخازن او لا؟ وماهي الطرق التي تسير بها المؤسسة المخزون؟
6. وهل تتوفر لدى المؤسسة مصلحة ما بعد البيع؟
7. هل تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها؟
8. كم من عامل في خطوط الإنتاج؟ وماهي المراحل الأساسية التي يمر بها المنتج؟
9. هل تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في الوقت المحدد له؟
10. ماهو معدل الإنتاج خلال الخمس سنوات الأخيرة؟
11. هل تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتقديم منتج جديد؟ وهل تمتلك مصلحة الإنتاج نظام معلومات خاص؟
12. هل الجودة هدف أساسي تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسياتها؟

13. هل تنتج المؤسسة المواد الأولية داخليا؟ إذا كان لا. هل تطمح لذلك؟ فهل المواد الأولية محلية ام مستوردة؟
14. هل تحتكر وتسيطر مؤسسة ENICAB على سوق الكوابل في الجزائر؟ وهل تفرض عليها الدولة ضرائب؟
15. ماهي أنواع المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وهل هي قادرة على تنوع أنشطتها؟ ما هو المنتج الاكثر انتاجا؟ ولماذا؟
16. هل عملية الإنتاج تتم بصفة دورية 24/24 وعلى مدار الأسبوع؟
17. كيف كان أثر فيروس كورونا على عمليات الإنتاج داخل المؤسسة؟
18. ما هو أثر الخيار الاستراتيجي الذي اتبعته المؤسسة على تحسين الأداء التنظيمي للإنتاج؟

رابعاً: بعد التعلم والنمو

1. هل تشجع المؤسسة على الابداع والتشارك المعرفي من خلال تسهيل العمل الجماعي؟
2. هل تعتمد المؤسسة على اراء زبائنها في عملية اتخاذ القرار؟
3. ماهو النظام الذي تتبعه المؤسسة في تقسيم مواردها البشرية؟ وماهو طبيعة نظام الحوفر الذي تطبقه المؤسسة؟
4. على أي أساس يتم ترقية ومكافئة العامل (توحيد المصطلح بين الموظف و العامل و الفرد)؟
5. ماهو معدل التوظيف السنوي في المؤسسة؟
6. هل الوضع او المناخ التنظيمي في المؤسسة يتلاءم مع عمل العمال؟ هل هناك شكاوي حول هذا الامر؟ هل العمال راضون عن ظروف العمل في المؤسسة؟
7. هل المؤسسة تخصص برامج تدريبية للعمال؟ وعلى أي أساس (عامل جديد، بسبب الترقية، ادخال تكنولوجيا متطورة، او الات حديثة) أين يتم (داخليا أو خارجيا)؟
8. هل تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية سنوية للبرامج التدريب والتكوين؟
9. كم يبلغ العمال الذين هم تحت سلطة رئيس واحد؟
10. ماهي المزايا الخدمانية التي تقدمها المؤسسة للعمالها من نقل، سكن ...
11. هل يخصص للعامل فترات راحة خلال اليوم؟ ما هي العطل التي يستفيد منها العامل خلال السنة؟
12. ما نسبة تخلي العمال عن المؤسسة؟ وماهي أسباب ذلك؟
13. هل تمتلك مؤسسة ENICAB نظام معلومات يسهل عملية الاتصال ونقل المعلومات والمعارف بين العمال؟ وهل يتم تحديث نظام المعلومات بصفة دورية؟
14. هل تحتفظ مؤسسة ENICAB بالحلول للمشاكل التي تتعرض لها؟
15. كيف أثر الخيار الاستراتيجي الذي اتخذته مؤسسة ENICAB على تحسين الأداء التنظيمي من جانب التعلم والنمو؟

خامساً: بعد البيئة والمجتمع

1. هل تلتزم المؤسسة بالقوانين الحكومية في مجال نشاطها؟
2. هل تعرضت مؤسسة ENICAB للمتابعة القضائية من قبل؟ عدد القضايا؟ وماهو سبب القضايا في الغالب؟
3. هل تحصلت مؤسسة ال ENICAB على شهادة الايزو؟ كم من مرة؟
4. ما مدى مطابقة منتجات الكوابل مع معايير الجودة العالمية (الايزو)؟

5. ما مدى استعمال المؤسسة للطاقات المتجددة؟
6. كيف تحافظ المؤسسة على البيئة؟ قومي بالتفصيل اكثر
7. ماهي الوسائل التي تستعملها للتقليل من عملية التلوث؟
8. ما هي مساهمات الجمعية للمؤسسة خلال جائحة كورونا؟

الخيار الاستراتيجي

استراتيجية النمو والتوسع

- 1- من يقوم بالمشاركة في وضع استراتيجية المؤسسة؟
- 2- ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لعملية التحليل الاستراتيجي؟
- 3- هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل حول البيئة الداخلية والخارجية؟
- 4- هل حققت المؤسسة نموا في معدل المبيعات والحصة السوقية مقارنة بالخمس السنوات السابقة؟
- 5- هل تحاول المؤسسة في كسب زبائن جديدة؟
- 6- هل للمؤسسة نية في تنويع منتجاتها؟
- 7- وعلى ماذا تركز المؤسسة enicab في زيادة حصتها السوقية ومبيعاتها (سياسة سعرية، تطوير المنتج، التركيز على قطاع سوقي معين، التركيز على شريحة محددة من العملاء)
- 8- هل تحاول المؤسسة الوصول الى مناطق جغرافية جديدة؟
- 9- هل تصدر المؤسسة المنتجات الى خارج الوطن؟ إذا كان لا؟ فهل تطمح لذلك؟ وماهي الوجيهات التي تسعى الوصول اليها؟
- 10- في مشاريع النمو هل تعتمد مؤسسة enicab على القروض البنكية أم على الأرباح؟
- 11- ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة بنقل وتوزيع منتجاتها؟
- 12- هل تقوم بالنقل بنفسها ام هناك مؤسسة أخرى؟
- 13- هل تمتلك المؤسسة نقاط بيع في مختلف التراب الوطني؟
- 14- هل قامت المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى تنشط في نفس المجال؟
- 15- هل تهدف مؤسسة ENICAB الى الدخول الى أسواق جديدة مختلفة تماما عن النشاط الحالي؟
- 16- هل لدى مؤسسة ENICAB مخططات مستقبلية للدخول في شراكة مع المؤسسات المنافسة؟
- 17- ماهي الطموحات التي تهدف المؤسسة الوصول لها مستقبلا؟

18- ما هو أثر استراتيجية التوسع والنمو على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ENICAB من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

إستراتيجية النمو والاستقرار:

1- هل المؤسسة على قناعة بأدائها الحالي وتنوي الاستمرار بنفس الوضعية؟

2- حسب رأيك هل ترى ان مؤسسة ENICAB رائدة في مجال انتاج الكوابل؟ وهل هذا السبب الذي يجعلها تعمل مستقرة ومحافطة على نفس الوضع؟

إستراتيجية الانكماش:

1. هل تنوي المؤسسة تغيير نشاطها مستقبلا؟

2. هل تواجه المؤسسة مشاكل او أعباء مالية تدفعها للتقليص من نشاطها وحجم انتاجها؟



FICHE D'EVALUATION ANNUELLE

Date d'évaluation

Période considérée :

Nom et Prénom du :

l'évalué • :

Poste de travail •

Structure :

EVALUATEUR

Nom et prénom :

Poste de travail de l'évaluateur •

g-PARTIF RESERVÉE A LA DRH :

- BILAN DES FORMATIONS SUIVIES DURANT L'ANNEE N :

	THEME/ SUJET	DUREE	OBJECTIFS RECHERCHES

PERFORMANCES CONSTATEES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS DURANT
L'ANNÉE N

OBJECTIFS FIXES (N)	% de Réalisation	OBSERVATIONS

APPRÉCIATION PVS
COMPÉTENCES

: (Identifier et reporter uniquement les écarts en compétences à partir de la fiche de fonction)

4- LES OBJECTIFS FIXES POUR L'ANNÉE N+1 :

Compétences	Niveau de maîtrise				Niveau exigé				Niveau réel			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Savoir											
Savoir - faire												
Savoir être												

OBJECTIFS FIXES (N+1)	% de Réalisation	OBSERVATIONS

5- ACTIONS DE FORMATION A PREVOIR :

0	THEME /SUJET	OBJECTIFS RECHERCHES

6-PARTIE RESERVEE A L'EVALUE :

- SOUHAITS DE MOBILITE :

Quels sont vos souhaits dans le domaine de la mobilité professionnelle ?

-Dans le métier.

.....

-Dans un autre métier

.....

Quelles sont vos motivations

- COMMENTAIRE ET AVIS DE L'EVALUE : Que pensez-vous du résultat de l'entretien ?

7- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE: (pour le personnel cadres)

Niveaux		1	2	3	4
compétences		<i>insuffisant</i>	<i>acceptable</i>	<i>Professionnel</i>	<i>Expert</i>
SAVOIR	<i>Savoir planifier et organiser</i>				
	<i>Prise de connaissance des procédures</i>				
	<i>Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité</i>				
	<i>Connaissance des techniques d'évaluation.</i>				
SAVOIR-FAIRE	<i>Atteinte des objectifs et organisation</i>				
	<i>Maîtrise du système qualité ISO en vigueur</i>				
	<i>Prise de décision et responsabilité</i>				
	<i>Capacité d'analyse des problèmes</i>				
SAVOIR-ETRE	<i>Ecoute et communication</i>				
	<i>Tolérance au stress</i>				
	<i>Esprit d'initiative et de persévérance</i>				
	<i>Veille informative et disponible</i>				
	<i>Adaptation aux changements</i>				

LEGENDE:

Niveau 1: Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

Niveau 2: Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

Niveau 3 : Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

Niveau 4 : Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres cadres.

Signature de l'évalué :

Signature de l'évaluateur :

8- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE : (pour le personnel maîtrises)

Niveaux		1	2	3	4
Compétences		<i>insuffisant</i>	<i>acceptable</i>	<i>Professionnel</i>	<i>Expert</i>
SAVOIR	<i>Connaissance des notions fondamentales de l'activité.</i>				
	<i>Connaissance des logiciels de son activité.</i>				
	<i>Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité</i>				
	<i>Connaissance des techniques de coaching et d'évaluation.</i>				
SAVOIR-FAIRE	<i>Atteinte des objectifs et organisation</i>				
	<i>Maîtrise et contrôle la qualité</i>				
	<i>Prise de décision et responsabilité</i>				
	<i>Respect des délais</i>				
	<i>Capacité d'analyse des problèmes</i>				
SAVOIR-ETRE	<i>Ecoute et communication</i>				
	<i>Tolérance au stress</i>				
	<i>Adaptation aux changements</i>				
	<i>Loyauté et franchise</i>				
	<i>Esprit d'équipe</i>				

LEGENDE:

Niveau 1: Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

Niveau 2: Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

Niveau 3: Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

Niveau 4: Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres agents de maîtrise.

Signature de l'évalué :

Signature de l'évaluateur :

9- APPRECIATION DE LA MAITRISE DE L'ACTIVITE: (pour le personnel exécutions)

Compétences		Niveaux			
		1 insuffisant	2 acceptable	3 Professionnel	4 Expert
SAVOIR	Connaissance des notions fondamentales de l'activité				
	Connaissance des aspects environnementaux et de sécurité				
	Connaissance des procédures de son activité.				
SAVOIR-FAIRE	réalisation des objectifs				
	Respect des normes de travail.				
	Application des instructions.				
	Respect des délais				
SAVOIR-ETRE	Autonomie.				
	Loyauté et franchise				
	Esprit d'équipe				
	Adaptabilité.				
	Tenue et conduite				

LEGENDE:

Niveau 1 : Possède un savoir élémentaire, des notions de base, sans grande assurance, peut être perturbé par de nouvelles données...

Niveau 2 : Maîtrise du domaine, autonome, n'a pas besoin d'assistance, inspire la confiance...

Niveau 3 : Est capable de satisfaire au moindre détail de l'activité, perfectionniste, éprouve de l'autosatisfaction quand le travail est bien fait ...

Niveau 4 : Est capable d'innover, d'améliorer les procédés, de former d'autres travailleurs d'exécution...

Signature de l'évalué :

Signature de l'évaluateur :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 24 - 03 - 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة صناعة
الكوابل ENICAB - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 366 / ل.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - معمري ياسمين

2 - معمري منار

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" أثر الخيار الإستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن "

تحت إشراف: أ.د/ شنشونة محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



