



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



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال  
دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية  
الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
في علوم التسيير

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

أد/ عبد الوهاب بن بريكة

نوال شين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	د/ حجازي اسماعيل
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ	أد/ عبد الوهاب بن بريكة
جامعة باتنة	مناقشا	أستاذ	أد/ كمال عايشي
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د/ محمد قرشي
جامعة المسيلة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د/ كمال قاسمي
جامعة المسيلة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د/ صلاح الدين شريط

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير

الإهداء

إلى روح أبي

الغالي.....رحمه الله

إلى أمي الغالية أمد

الله في عمرها

إلى زوجي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي

الأعزاء

إلى زهور حياتي

وأحبائي محمد آدم

وعائشة الحسناء

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا  
لنهدى لولا أن هدانا الله، والصلاة

والسلام على الحبيب المصطفى وعلى اله  
وصحبه ومن سار على هداه إلى يوم  
الدين... أما بعد:

امثالاً لقوله تعالى  
شكرتم لازيدنكم "  
سورة إبراهيم آية 7  
وقول رسوله الكريم " من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله عز وجل "

أتقدم بالشكر والعرفان إلى  
أستاذي الفاضل "عبد الوهاب بن  
بريكة " على صبره وعلى تشجيعه لي  
طوال فترة البحث،

كما لا أنسى الشكر لكل من ساعدني  
في إتمام هذا العمل من أساتذة  
وأصدقاء

كما أشكر " ياسين سي العربي "   
إطار في شركة نפטال على مساعدته  
، على الرغم من التزاماته  
الكثيرة .

الباحثة: نوال شين

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي وهي أربعة ( الرسالة، القيم التنظيمية، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع والمتمثل في أبعاد الأداء وهي خمسة أبعاد ( الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء البيئي). ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر".

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال، حيث بلغ معامل الارتباط (0,918)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,842)، أي أن 84,2 %، من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في مكونات الاتجاه الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات، أهمها أن تعمل نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا أنها لا تملك رؤية وقيم تنظيمية مكتوبة وواضحة، تصعب من مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، التي تعتبر نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للشركة، ويحقق لها نتائج إيجابية في جميع المجالات.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه الإستراتيجي، الأداء المالي، أداء التعلم والنمو، أداء العمليات الداخلية، أداء العملاء، الأداء البيئي.

## **Abstract:**

*This study aimed to analyze the influence of Strategic direction On the performance of business organizations, the case Study the NAFTAL company for the distribution and marketing of petroleum products "Algeria". We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics of the study sample, while the second axis represents the independent variable in the study represents the Strategic direction dimensions which consists of four elements (The organization's mission, organizational values, vision, strategic goals), the last axis which is the dependent variable, which is represented in the performance, is divided into five dimensions (Environmental and financial performance, the performance of customers, performance of internal processes, learning and growth, and environmental performance). To analyze the data we used statistical package for Social Sciences (SPSS), version number (20). To achieve the aim of study, the main hypothesis was put forward, which were represented in: **No effect is statistically significant at the 0.05 level of significance between the strategic direction and performance in NAFTAL company for the distribution and marketing of petroleum products, "Algeria."** To achieve the aim of study, the main hypothesis was put forward, which were represented in: **No effect is statistically significant at the 0.05 level of significance between the strategic direction and performance in NAFTAL company for the distribution and marketing of petroleum products, "Algeria."***

**Key words:** Strategic Orientation, Performance, Growth and Learning Performance, Internal Process Performance, Clients Performance, Financial Performance.

## فهرس المحتويات

الموضوع:	الصفحة
I.....	الآية.....
II .....	الاهداء .....
III.....	شكر وعرفان.....
IV.....	ملخص باللغة العربية.....
VI... ..	ملخص باللغة الانجليزية.....
VIII.....	فهرس المحتويات.....
XI.....	فهرس الجداول.....
XIV.....	فهرس الأشكال.....

### المقدمة العامة [ أ - ض ]

أ.....	تمهيد.....
ج.....	أولاً: إشكالية الدراسة.....
هـ.....	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
و.....	ثالثاً: نموذج الدراسة.....
و.....	رابعاً: إطار وحدود الدراسة.....
و.....	خامساً: أهمية الدراسة.....
ح.....	سادساً: أهداف الدراسة.....
ط.....	سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
ط.....	ثامناً: موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة.....
ض.....	تاسعاً: خطة وهيكل الدراسة.....

### الفصل الأول: مفاهيم وأساسيات الإدارة الإستراتيجية (2-44)

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة.....
6.....	المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.....
20 .....	المطلب الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....
24.....	المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية.....
26.....	المطلب الأول: التحليل البيئي.....
35.....	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية.....
37.....	المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية.....

38.....	المطلب الرابع: الرقابة الإستراتيجية.....
<b>الفصل الثاني: الاتجاه الإستراتيجي: المفاهيم والأبعاد (46-103)</b>	
46.....	تمهيد.....
47.....	المبحث الأول: ماهية الاتجاه الإستراتيجي.....
47.....	المطلب الأول: مفهوم الاتجاه الإستراتيجي.....
51.....	المطلب الثاني: الاتجاه الإستراتيجي (أهميته، فوائده، مظاهره).....
54.....	المطلب الثالث: أنماط الاتجاه الإستراتيجي حسب Venkatraman، Miles and Snow، Morgan.....
60.....	المبحث الثاني: تحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي.....
61.....	المطلب الأول: رسالة المنظمة.....
67.....	المطلب الثاني: القيم التنظيمية.....
75.....	المطلب الثالث: الرؤية.....
78.....	المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية.....
81.....	المبحث الثالث: محتوى الاتجاه الإستراتيجي.....
82.....	المطلب الأول: الاتجاه نحو التعلم.....
92.....	المطلب الثاني: الاتجاه الريادي.....
98.....	المطلب الثالث: الاتجاه السوقي.....
103.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الإطار العام للأداء (105-159)</b>	
105.....	تمهيد.....
106.....	المبحث الأول: أساسيات حول أداء المنظمات.....
106.....	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
112.....	المطلب الثاني: ميادين الأداء.....
119.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء.....
121.....	المطلب الرابع: قياس الأداء.....
127.....	المبحث الثاني: الأطر الحديثة لقياس الأداء.....
129.....	المطلب الأول: النموذج البلوري Performance Prism.....
132.....	المطلب الثاني: نموذج سيجما ستة Six Sigma.....
135.....	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.....
138.....	المبحث الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها.....
140.....	المطلب الأول: المحور المالي ومؤشراته.....

145.....	المطلب الثاني:محور العملاء ومؤشراته.....
153.....	المطلب الثالث:محور العمليات الداخلية ومؤشراته.....
156.....	المطلب الرابع: محور التعلم والنمو ومؤشراته.....
150.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الرابع: الاتجاه الإستراتيجي وأثره على أداء المنظمات (161-188)

161.....	تمهيد.....
162.....	المبحث الأول: التغيير الإستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المنخفض.....
162.....	المطلب الأول: أسباب الأداء المنخفض.....
165.....	المطلب الثاني: تغيير القيادة كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض.....
166.....	المطلب الثالث: تغيير الإستراتيجية كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض.....
167.....	المطلب الرابع: تغيير المنظمة كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض.....
168.....	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة للإدارة الإستراتيجية.....
169.....	المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.....
178.....	المطلب الثاني: علاقة الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن.....
182.....	المطلب الثالث: علاقة مكونات الاتجاه الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن.....
182.....	المبحث الثالث: تأثير مكونات الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات.....
182.....	المطلب الأول: تأثير الرسالة على الأداء.....
177.....	المطلب الثاني: تأثير القيم التنظيمية على الأداء.....
181.....	المطلب الثالث: تأثير الرؤية على الأداء.....
184.....	المطلب الخامس: تأثير الأهداف الإستراتيجية على الأداء.....
189.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات (190-251)

.....	تمهيد.....
190.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
190.....	المطلب الأول: مجالات الدراسة.....
205.....	المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة.....
205.....	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة.....
207.....	المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية.....
208.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
208.....	المطلب الأول: إختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي.....
211.....	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة للدراسة.....



المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة.....	214
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.....	237
خلاصة .....	251

#### الفصل السادس: تقييم أداء شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (253-301)

تمهيد.....	
المبحث الأول: تحديد الاتجاه الإستراتيجي لشركة نفطال.....	254
المطلب الأول: البيئة التنافسية لشركة نفطال.....	254
المطلب الثاني: رسالة نفطال ورؤيتها.....	255
المطلب الثالث: القيم التنظيمية لنفطال.....	256
المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية لنفطال.....	259
المطلب الخامس: الخيارات الاستراتيجية.....	261
المبحث الثاني: تقييم أداء نفطال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.....	264
المطلب الأول: تقييم أداء نفطال من منظور العملاء.....	264
المطلب الثاني: تقييم أداء نفطال من منظور التعلم والنمو.....	269
المطلب الثالث: تقييم أداء نفطال من منظور العمليات الداخلية.....	275
المطلب الرابع: تقييم أداء نفطال من منظور المالي.....	280
المطلب الخامس: تقييم أداء نفطال من منظور البيئي.....	295
خلاصة.....	

الخاتمة العامة [302 - 310]

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	أبعاد الإستراتيجية	1
14	دوافع إستراتيجية التكامل العمودي	2
14	مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي	3
16	أشكال التنوع	4
16	مزايا ومساوى إستراتيجية التنوع	5
49	عرض لبعض الدراسات حول مفهوم الاتجاه الاستراتيجي	6
56	الاتجاه الإستراتيجي وفهم المحيط حسب Miles et Snow	7
81	محتوى الاتجاه الإستراتيجي	8
128	التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء	9
131	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	10
138	جدول القيادة المستقبلي (الاستراتيجي) Metro Bank	11
144	مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا واستخداما في قياس الأداء	12
148	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي	13
149	مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	14
155	مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	15
156	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	16
174	هيكل تنظيم مختلف أبعاد الأداء البيئي	17
176	أهم مؤشرات الأداء البيئي	18
179	علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة	19
181	علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	20
193	عرض لبعض الدراسات حول أدوار القادة الإستراتيجيون	21
205	نسب مزج البرويان والبوتان حسب الفصول في الشمال والجنوب	22
207	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)	23

208	الكميات المنقولة من المنتجات البترولية بمختلف وسائل النقل سنة 2010	24
209	تطور الموارد البشرية لنفطال خلال الفترة 2009 - 2013	25
216	مقياس ليكارت الخماسي لمحور الاتجاه الاستراتيجي والأداء	26
217	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	27
219	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	28
220	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	29
221	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	30
221	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	31
222	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	32
223	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الرسالة	33
225	اتجاهات إجابات العينة حول بعد القيم	34
225	اتجاه إجابات عينة الدراسة حول بعد الرؤية	35
226	اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية	36
228	اتجاه إجابات عينة الدراسة حول بعد العملاء	37
231	اتجاه إجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو	38
233	اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد عمليات التشغيل الداخلية	39
236	اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد الأداء المالي	40
238	اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد الأداء البيئي	41
240	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الاتجاه الإستراتيجي وأبعاد محور الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر	42
242	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين الاتجاه الاستراتيجي الأداء في الشركة محل الدراسة	43
265	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي(الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وأبعاد الأداء(العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفطال	44
245	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	45

246	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	46
247	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء المالي	47
248	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	48
249	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع أداء العملاء	49
250	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	50
251	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع أداء عمليات التشغيل الداخلية	51
252	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	52
253	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع التعلم والنمو	53
255	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة	54
256	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء البيئي	55
261	تراجع حصة نפטال في السوق	56
278	برنامج التكوين لعمال نפטال	57
286	تحليل رأس المال العامل من أعلى الميزانية	58
287	تحليل رأس المال العامل من أسفل الميزانية	59
288	رأس المال العامل الإجمالي	60
289	رأس المال العامل الخاص	61
289	رأس المال العامل الأجنبي	62
290	احتياجات رأس المال العامل	63
291	الخزينة	64
292	نسب هيكل الأصول	65
294	نسب هيكل الخصوم	66

295	عرض نسب التمويل	67
296	عرض نسب السيولة	68
298	عرض نسب المردودية	69
299	تحليل صافي نتيجة السنة المالية	70
300	تطور رقم الأعمال لنفطال خلال الفترة 2009-2013	71
300	تطور كل من لقيمة المضافة والإنتاجية لنفطال خلال الفترة 2011-2013.	72
301	الإنتاج المحقق لنفطال لسنتي 2012-2013	73
205	الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية سنتي 2014-2015.	74
205	أهم القوانين والتشريعات لحماية البيئة في مجال المحروقات في الجزائر	75

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1
8	منحنى التجربة	2
12	إستراتيجية التكامل العمودي	3
15	نجمة التنوع	4
18	مساهمة الاختراعات في إعادة التنمية	5
24	عمليات الإدارة الإستراتيجية	6
26	علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي	7
30	القوى الخمس للمنافسة حسب "بورتر"	8
40	خطوات عملية الرقابة	9
61	ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي	10
108	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	11
121	عملية تقييم الاداء	12
124	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Hussy	13
124	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Hicks	14
126	نموذج إدارة الأداء	15
129	العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism	16
134	مفهوم six sigma من منظور متكامل ( منهج لتحسين الأداء)	17
136	بطاقة الأداء المتوازن	18
140	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	19
145	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	20
147	بيت الجودة	21
147	منظور العملاء كأساس لمقاييس العوائد	22
152	الأبعاد والقياسات الأساسية لمنظور العملاء	23
153	سلسلة القيمة الداخلية	24
169	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	25

172	نموذج Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	26
179	علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة	27
210	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال	28
234	مكونات العجلات المسوقة من طرف شركة نفضال	29
270	التكامل العمودي الأمامي لسونطراك	30
271	التكامل العمودي الخلفي لنفضال	31
283	الشبكة الداخلية للشركة	32
285	الشبكة الخارجية للشركة	33
288	تطور رأس المال العامل	34
291	عرض احتياجات رأس المال العامل	35
292	التمثيل البياني للخزينة	36
294	نسب هيكلية الأصول	37
295	نسب هيكلية الخصوم	38
296	نسب التمويل	39
297	نسب السيولة	40
298	نسب المردودية	441
299	التغيرات في صافي نتيجة السنة المالية	42

المقدمة

العامّة



## تمهيد

تشكل البيئة المعاصرة بكل متغيراتها تحديات جديدة للمنظمة، فهي شديدة المنافسة، التعقيد، الاضطراب، عدم التأكد والديناميكية جميعها ضغوطات بيئية وتنافسية متزايدة، تحتم على المنظمة ضرورة التحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها والتكيف معها والتأثير عليها، وكذا التفوق على قدرات المنافسين بما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

هذه الإدارة تركز أساسا على صواب تحديد الاتجاه الإستراتيجي الذي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة، كونه يشكل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية، مما يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

هذا ويعد الاتجاه الإستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، ولأنه يركز أولا على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة، يفرض على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة، مما يخدم تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، والتي تعتبر ذات تغيير سريع في وقتنا الحاضر، لذا يجب على المنظمات العمل على إرساء نهج يتم إتباعه لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، وذلك من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية المختلفة.

وفي شركة نפטال التي تنشط في قطاع المحروقات بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت، الزفت، المنتجات الخاصة، العجلات)، تعتبر عنصر فعال في التنمية والتطوير

## المقدمة العامة

ودعم الاقتصاد الوطني، إلا أن سوقها شهدت تغيرات وتحولات عميقة خاصة فيما يخص السوق الخلفية، والتي من أهمها:

- هوامش ربح قائمة على الأسعار وليس الإبداع التكنولوجي،
- الحاجة إلى الاستثمار لاحترام المعايير والقواعد البيئية،
- تطور منتجات وخدمات بترولية جديدة وبديلة،
- الاتجاه المتزايد نحو نمط التوزيع الممتد وما يترتب عليه من تخفيض المخزونات....الخ.

هذه التحولات انعكست على السوق الوطنية للمنتجات البترولية وأدت إلى إعادة تشكيلها تحت تأثير العوامل التالية:

- البيئة التكنولوجية وتطورها كاستجابة لمتطلبات السوق ورغبات الزبائن خاصة فيما يتعلق بالمنتجات المطابقة للمواصفات الدولية والمحافظة على البيئة،
- البيئة القانونية التي تطورت في الجزائر في إطار العولمة والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، تم تحرير تخزين وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى الأمر 435\_97 المؤرخ بتاريخ 1997/11/17 والذي عرفت فيه سوق نפטال تحريرا لا تمثل فيها نפטال الاحتكار الذي ظلت تمارسه منذ نشأتها، هذه الحرية زادت اتساعا بمقتضى الأمر رقم 4\_89 المؤرخ في 2004/03/22 والذي يسمح لكل شخص طبيعي أو معنوي مزولة نشاط تصنيع الزيوت، وتلته سلسلة من القوانين الأخرى انتهت بالقانون رقم 7\_05 المؤرخ بتاريخ 2005/04/28 والخاص بالمحروقات والذي تمت مراجعته سنة 2006 لتصبح نפטال بذلك كغيرها من المنظمات مجرد متعامل من المتعاملين والأعوان الآخرين في سوق باتت أكثر ديناميكية وتنافسية، وفي مجال التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة تم إصدار عدة قوانين ومراسيم منها: المرسوم التنفيذي رقم 78\_90 المؤرخ في 1990/02/27 الخاص بدراسة الآثار على البيئة، والرسوم رقم 06\_198 الخاص بالهيئات الخاصة بحماية البيئة، والقانون رقم 110\_03 المؤرخ في 2003/07/19 الخاص بحماية البيئة،
- الظروف البيئية وازدياد الاهتمام بالتنمية المستدامة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، خاصة بعد مؤتمر كيوتو 1997 والذي وقعت الجزائر عليه، وما انبثق عنه من قوانين ولوائح تحد من حدة التلوث وتركز على الإجراءات والمنتجات الصناعية المحافظة على البيئة.

## المقدمة العامة

كل هذه العوامل وضعت شركة نפטال في مواجهة بيئة تنافسية جديدة يعتبر تحديد الاتجاه الإستراتيجي المناسب هو المحرك الأساسي لعملية تحسين وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه الشركة، والوقوف أمام المنافسة الشديدة في هذا المجال.

وقد ارتبط مفهوم الأداء دائما بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وتوجهاته، وأصبحت المنظمات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء والاستمرار.

أما بالنسبة لقياس أداء المنظمات فنجد أن التطور الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة، أدى إلى تغير في مفاهيم واتجاهات المديرين باتجاه أداء المنظمات نحو المستقبل، لذلك فإن نظام قياس الأداء المبني على الربح، لا يعتبر مناسباً لدعم اتجاه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بل يجب استخدام إطار متكامل من مقاييس الأداء، تعكس أداء المنظمة من مختلف الأبعاد والاتجاهات، ويحقق رغبات أصحاب المصالح، خاصة أن المقاييس الحالية تعاني العديد من النقائص كونها على سبيل المثال ذات صبغة تاريخية، وأنها لا تعكس القيمة التنافسية للمنظمة، ولا تتيح المعلومات الملائمة عن بعض الأمور الهامة والمؤثرة في نجاح المنظمة، وأنها تركز على تقييم الأداء في الأجل القصير.

إن قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً، وأحد العناصر الرئيسية لنجاح منظمات الأعمال في بيئتها الحديثة، كما أن أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، يعتبر أساساً في ظهور الاتجاهات الحديثة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ألا وهو القياس المتوازن للأداء الذي يعتبر فلسفة إدارية، تحقق أهداف المنظمات الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها.

وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن **Kaplan et Norton** ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام واتجاه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه .

## المقدمة العامة

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتجاه الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ما أكدت عليه

كل من دراسة (Morgan et Strong, 2003)، (Sinkovics et Roat, 2004)، (Daya et Seyrek, )، (2005)، (Marfuentes et al, 2006)، (Yan Yeung, et al, 2006)، (Choy et Mula, 2008)، (Grawe et )، (Patwardhan, 2010)، (al, 2009).

واستنادا إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى بيان تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر".

### أولا: إشكالية الدراسة

يلعب الاتجاه الإستراتيجي دورا مهما في تطوير ورفع أداء المنظمة، وعلى أي منظمة أن تدرك وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي تشهده الجزائر في السنوات الأخيرة، في قطاع المحروقات عامة ومجال تسويق المنتجات البترولية خاصة. مما وفر أرضية خصبة لدخول العديد من المنظمات إلى السوق، سواء لتحقيق سياساتها في التطوير والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المنظمات. ويؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من المنظمات يعود لافتقار مديريها للاتجاه الإستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها. ولذلك تم طرح تساؤل الدراسة على الشكل التالي:

**كيف يؤثر الاتجاه الاستراتيجي على الأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي درجة الاهتمام بمكونات الاتجاه الإستراتيجي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية؟
- ماهو مضمون كل مكون من مكونات الاتجاه الإستراتيجي لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية؟
- ماهو مستوى الأداء ( أداء العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ؟
- هل هناك ارتباط بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية؟

## المقدمة العامة

▪ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمكونات الاتجاه الاستراتيجي على الأداء (أداء العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد وصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.  
ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) والأداء المالي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وأداء العملاء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

#### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) والتعلم والنمو في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وعمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

#### 5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) والأداء البيئي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

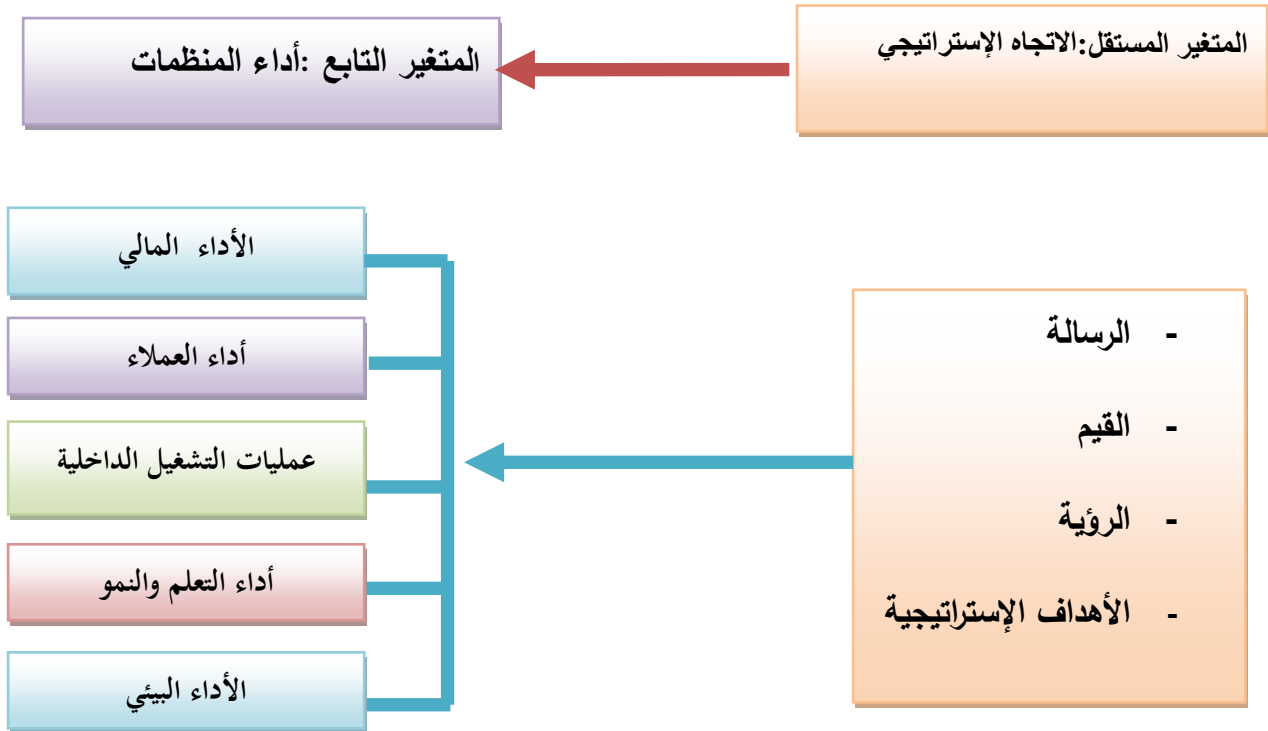
## المقدمة العامة

ثالثا: نموذج البحث:

في إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج يمثل العلاقة بين الاتجاه الإستراتيجي وأداء المنظمات، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- أ. المتغير المستقل: يتمثل في الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية).
- ب. المتغير التابع: يتمثل في أداء المنظمات (الأداء المالي، أداء العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو، الأداء البيئي).

الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

رابعا: إطار وحدود الدراسة: تمت هذه الدراسة في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"، خلال سنة 2014، على إطرارات الفرع التجاري الذين كان عددهم 138 إطار سامي.

## المقدمة العامة

**خامسا: أهمية الدراسة:** مع ثورة التكنولوجيا المعاصرة وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك أهمية الاتجاه الإستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا، من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة. لذا نجد أن المنظمات الحديثة تتبارى في تطبيق أفكار وآليات وفق اعتبارات تطور وتجدد بيئة عمل هذه المنظمات، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف الاتجاه الإستراتيجي في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، لما له مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمة، كتسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما يمكن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وعلى الاستجابة لتلبية شريحة واسعة من المجتمع بكفاءة عالية وبأداء أفضل. وبالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. كونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة - التي تبحث في الاتجاه الإستراتيجي وتأثيره على أداء المنظمات في شركة نפטال، فالإتجاه الإستراتيجي والأداء يعدان من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونهما مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء.
  2. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون أن الإتجاه الإستراتيجي يسهم في تطوير المنظمات وتنظيمها، ويعد من أهم الوسائل التي تمكن هذه المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة، وتساعد على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي.
  3. لا يزال مفهوم الإتجاه الإستراتيجي حديث العهد نسبيا في المنظمات العربية بشكل عام، والمنظمات الجزائرية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة، وتكون هذه الدراسة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.
  4. المساهمة في اغناء المكتبة الجزائرية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الإتجاه الإستراتيجي وعلاقته بالأداء.
- سادسا: أهداف الدراسة:** في ضوء أهمية الدراسة والتوجهات الرئيسية لها، فإن هذه الدراسة صممت لتحقيق الأهداف التالية:

## المقدمة العامة

1. التعرف على ماهية الاتجاه الإستراتيجي، وأبعاده السائدة في شركة نפטال،
2. إبراز علاقة الارتباط بين الاتجاه الإستراتيجي وأداء شركة نפטال،
3. تحديد مفهوم أداء المنظمات ومجالات قياسه،
4. تحليل تأثير كل مكون من مكونات الاتجاه الإستراتيجي في الأداء،
5. المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي وتأثيرها في أداء المنظمات،
6. توجيه وشد اهتمام المسؤولين إلى أهمية تحديد وتوضيح الاتجاه الإستراتيجي نظرا لأهميته المرتبطة بتحسين أداء المنظمات.

### سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي، لمناسبته للدراسة. أما عن أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على الإستمارة لأنها الأداة المناسبة لعملية جمع البيانات ثم القيام بتحليلها انطلاقاً من المجالات التي تقوم بإصدارها شركة نפטال، فضلاً عن تحليل خطابات مسؤوليها وتصريحاتهم عبر الصحف والتلفزيون والإذاعة.

كما حاولت الباحثة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم أداء شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

### ثامناً: موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

#### أ. الدراسات العربية

▪ دراسة (طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس 2009) بعنوان: "علاقة الاتجاه الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الأردنية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها 18 مصرفاً، وتم توزيع الاستبانة على جميع الإدارات العليا المتمثلة بالمدرء ورؤساء الأقسام في هذه المصارف، والتي بلغ عددها 150 استبانة ضمن عينة للدراسة بلغت 6 مصارف، وقد سعت الدراسة إلى تحديد جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة،
- التعرف على العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي،



## المقدمة العامة

- تحديد مفهوم الأداء التنظيمي ومجالات قياسه.

ولقد أفرزت الدراسة النتائج التالية:

○ أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك وكل من الأداء المالي والعملياتي،

○ وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي،

○ وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي،

○ وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي.

■ دراسة (سالم حسين العجمي 2011) بعنوان: " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المدراء ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، تم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل ونسبة بلغت (94%). وقد تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية،

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية،

- تحديد أثر القدرات التسويقية المتاحة على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية،

- دراسة الأثر غير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية، كمتغير وسيط.

ولقد أفرزت الدراسة النتائج التالية:

○ للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية،

○ للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية،

## المقدمة العامة

○ للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على معدل نمو المبيعات كقياس لمستوى اداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية المتاحة كمتغير وسيط،

▪ دراسة ( خالد خلف سالم الزريقات 2012) بعنوان: " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استمارة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثا، واستخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستمارة، ومن جملة الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة:

- التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار)،

- التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد تحقيق المسؤولية الاجتماعية ( المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو الخيرية )،

- تخدم هذه الدراسة المنظمات الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن استراتيجيات التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية،

ولقد أفرزت الدراسة النتائج التالية:

○ دلت النتائج أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (63,8%) من التباين في بعد المسؤولية الاجتماعية،

○ وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (58,4%) من التباين في بعد المسؤولية الاقتصادية،

○ وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (52,9%) من التباين في بعد المسؤولية القانونية،

○ وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (49,9%) من التباين في بعد المسؤولية الأخلاقية،

○ وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (63,4%) من التباين في بعد المسؤولية الإنسانية.

▪ دراسة ( عبد الوهاب احمد علي جندب 2013) بعنوان: " أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية

والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة

الأغذية في اليمن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية

في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، وقد استخدم الباحث

الاستمارة التي تم توزيعها على القيادات العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، شملت عينة الدراسة

## المقدمة العامة

(92) شركة، واستخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستمارة، ومن جملة الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة:

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن،

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن،

- تحديد أثر تطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن،

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن،

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن،

- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة والتي تهدف الى تفعيل وتعزيز الوضع التنافسي لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

ولقد أفرزت الدراسة النتائج التالية:

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،

○ اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي ككل صناعة لشركات الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإبداعي في الربحية والحصة السوقية ومستوى الرضا عن الأداء المتحقق،

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في الأداء التسويقي ككل لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في الربحية والحصة السوقية ومستوى الرضا عن الأداء المتحقق،

## المقدمة العامة

○ اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي ككل صناعة لشركات الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،

○ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الربحية والحصة السوقية ومستوى الرضا عن الأداء المتحقق.

▪ دراسة ( نهى احد أبو طه 2012) بعنوان: "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان"، هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان، ومن جملة الأهداف التي سعت الباحثة لتحقيقها من خلال هذه الدراسة:

- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي بمتغيراته على الأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان،

- بيان دور الاضطراب البيئي بمتغيراته على علاقة التوجه الاستراتيجي بمتغيراته بالأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي لـ (202) استمارة استخدمت الباحثة لتحليلها (SPSS17)،

النتائج التالية:

- للتوجه الاستراتيجي أثر موجب على الأداء التسويقي لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان،
- لا يوجد أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان،
- يوجد أثر ايجابي للاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان،

## المقدمة العامة

- وفيما يخص التوجه الاستراتيجي الاستباقي فقد وجد انه لا يوجد أثر ايجابي للاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على كل من الربحية والتكيف،
- أما بالنسبة للحصة السوقية فإنه يوجد أثر ايجابي للاضطراب البيئي كعامل معدل في علاقة التوجه الاستباقي في الحصة السوقية لشركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.
- دراسة ( محمد سالم عيسى الشوابكة 2013) بعنوان: "أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مؤسسات المجتمع المدني الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة الأعمال المتمثلة بالتعقيد واللاتأكد البيئي في مؤسسات المجتمع المدني وأثره في تحديد التوجه الاستراتيجي، تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (92) مؤسسة، أما عينة الدراسة فقد شملت (3) مؤسسات. وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل وبشكل قصدي العاملين في هذه المؤسسات من الإدارتين العليا والوسطى والذين بلغ عددهم (83) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، حيث استخدم الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، من خلال استمارة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (26) فقرة، وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل الارتباط التشابكي. وقد سعت الدراسة إلى تحديد جملة من الأهداف تتمثل في:
- التعرف على مستوى العلاقة بين التعقيد البيئي ببعديه، واللاتأكد ببعديه من جهة والتوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى،
- بيان أثر اللاتأكد البيئي ببعديه (الحركية والعدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني،
- التعرف على أثر التعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني،
- بيان الأثر المشترك للعلاقة بين اللاتأكد البيئي ببعديه والتعقيد البيئي ببعديه على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.

## المقدمة العامة

وبعد عملية التحليل لبيانات الدراسة توصل الباحث إلى عدد م النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتأكد البيئي (الحركية والعدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ،
- ووجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) والالتأكد البيئي (الحركية والعدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ دراسة (عوض البلوي 2011) بعنوان: " دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات العاملة في دولة قطر، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (181) مبحوثاً، واستخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، ومن جملة الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها نذكر:

- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة ذات الرؤية لدى القادة الإداريين في المؤسسات العامة في دولة قطر،
- معرفة مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في المؤسسات العامة في دولة قطر،
- تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار، لمساعدتهم في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال ممارسة القيادة ذات الرؤية على مستوى المؤسسات القطرية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر لأبعاد القيادة ذات الرؤية ذات مستوى متوسط، وان تصوراتهم لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع،
- وجود أثر لأبعاد القيادة ذات الرؤية في التوجه الاستراتيجي، وان أبعاد القيادة ذات الرؤية تفسر ما مقداره (65,7%) من التباين في التوجه الاستراتيجي،

## المقدمة العامة

○ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في تصورات المبحوثين للقيادة ذات الرؤية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في تصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة).

▪ دراسة (نايف 2007) بعنوان " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007 وقد سعت الدراسة إلى تحديد جملة من الأهداف تتمثل في:

• أهداف نظرية: تمثلت في:

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة،

- الاغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية والتي تمثل مصدرا للميزة التنافسية،

- التمييز بين الموارد والقدرات الجوهرية وصولا إلى المقدرة الإستراتيجية،

- البحث في الأداء الإستراتيجي من حيث المداخل والقياس.

• أهداف عملية: تمثلت في:

- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة،

- تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات، التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات عينة الدراسة، لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم،

- تحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية،

- وضع ملامح أنموذج لإدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، من واقع إجابات عينة الدراسة ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين:

○ إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية،

○ إنتاج المعرفة والإبداع،

- تكامل المعرفة والرضا،
- تكامل المعرفة والنمو والتعلم،
- تكامل المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية،
- تكامل المعرفة والإبداع.

بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي، لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دورا رئيسا، في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.

▪ دراسة (زياد عبد الحليم الذبيبة 2011) بعنوان " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية" هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة وبما تحتويه من مقاييس أداء، فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية، وذلك من خلال تصميم استبانته خاصة لتحقيق هذا الهدف. لينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر احتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء، فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.
- التعرف على أثر احتواء بعد العميل والشريك وبما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء، فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.
- التعرف على أثر احتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء، فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.
- التعرف على أثر احتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء، فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يوجد أثر باحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء، بالمصارف التجارية اليمنية. وذلك من خلال تطبيقها لمقاييس إستراتيجية يحتويها البعد المالي، حيث بلغ الوسط الحسابي 3,9524 درجة، عند انحراف معياري 0,6906.



## المقدمة العامة

○ يوجد أثر باحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء، بالمصارف التجارية اليمنية. حيث بلغ الوسط الحسابي 3,9524 درجة، عند انحراف معياري 0,6906.

○ يوجد أثر باحتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء، بالمصارف التجارية اليمنية. حيث بلغ الوسط الحسابي 3,7604 درجة، عند انحراف معياري 0,7783.

○ يوجد أثر باحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء، بالمصارف التجارية اليمنية. حيث بلغ الوسط الحسابي 3,4167 درجة، عند انحراف معياري 0,9977.

▪ دراسة (محمد قريشي 2014) بعنوان: "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادي من منظور بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة" أطروحة دكتوراه. غير منشورة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة، وأثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة،

▪ دراسة (سهام موسي 2014) بعنوان: "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلما (ولاية سطيف)". أطروحة دكتوراه غير منشورة، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر محاذاة إستراتيجية الأعمال/تكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقعة في المنطقة الصناعية العلما ولاية سطيف. ولبلوغ هذا الهدف استخدمت الباحثة منهجية البحث الكمي والنوعي، وقد جمعت البيانات النوعية من خلال المقابلات التي أجرتها مع مدراء المؤسسات المبحوثة، أما البيانات الكمية تم جمعها عن طريق الاستمارة التي وزعت على كل أفراد العينة البحثية. وقد تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- بناء إطار معرفي لفلسفة متغيرات الدراسة ( المحاذاة، الأداء، تكنولوجيا الانترنت)،
- دراسة مستوى استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والبنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت في الجزائر،
- دراسة وقياس مستوى المحاذاة الإستراتيجية بين إستراتيجية العمل وإستراتيجية تكنولوجيا الانترنت،

## المقدمة العامة

- تحديد وقياس مدى أثر المحاذاة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي.

ولقد أفرزت الدراسة النتائج التالية:

○ لقد أوضحت الدراسة فيما يتعلق بتأثير إستراتيجية الأعمال على الأداء، أن هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 0,539، أما فيما يخص إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت على الأداء فقد بلغ معامل الارتباط 0,585 .

○ أما عن المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت والأداء، فقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة باستخدام المقاييس النوعية أن هناك مستوى مقبول من أثر المحاذاة بين استراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال المعتمدة على الانترنت على أداء المؤسسة المبحوثة بلغ 48,0 درجة، أما 52,0 المتبقية فتعود إلى وجود متغيرات أخرى لها تأثير على الأداء.

ب. الدراسات الأجنبية:

▪ دراسة (Venkatraman, 1989) بعنوان " **Strategic Orientation of Business Enterprise. The Construct, Dimensionality, and Measurement** ". هدفت الى تطوير القياسات المناسبة لمفاهيم الأبعاد الأساسية لبناء الإستراتيجية والتي تمت تسميتها التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. وقد تم تعريف ذلك بداية من خلال وضع أربعة أسئلة نظرية عن المفاهيم التالية: النطاق، المستوى الهرمي، المجال، والمقاصد مقابل الانجاز، ومن ثم وضع التصورات من خلال ستة أبعاد. وبلي ذلك وضع المؤشرات التنفيذية الخاصة بهذه الأبعاد من حيث المفاهيم الإدارية من خلال دراسة ميدانية اشتملت على 200 منشأة تجارية، وتعمل هذه الدراسة للمساهمة في قياس إدارة البحوث الإستراتيجية مع الاعتراف الصريح بعدم القدرة على فصل التنمية عن الإطار النظري الأوسع. وتم تحديد الهدف على أنه تطوير مجموعة من التدابير التنفيذية والتحقق من صحتها من اجل وضع تصور لإستراتيجية محددة الأبعاد، وأبرز التحليل في هذه الدراسة على وجود علاقة بين أبعاد الإستراتيجية وأداء الأعمال التجارية، فكانت أبعاد الأداء متمثلة في النمو والربحية. ذلك أن بعد النمو يعكس اتجاه الأعمال من حيث مكاسب المبيعات وزيادة الحصة السوقية، أما بعد الربحية يعكس مدى كفاءة الأداء الحالي. ولقد خلصت الدراسة إلى وضع الأسس النظرية لأهمية اللبنة الأساسية في الإدارة الإستراتيجية وهي الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

## المقدمة العامة

▪ دراسة (Choy et Mula, 2008) بعنوان "The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance: A case study on an international organization". هدفت الدراسة إلى فحص المكونات المختلفة لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة على عينة من العديد من مديري المنظمات العالمية التي يقدر عدد موظفيها حوالي 4000 موظف موزعين على 40 فرعا عالميا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال الاتجاه الاستراتيجي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وأداء المنظمة، وأفادت أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تسيير عملية صياغة الاستراتيجيات، وطرق تنفيذها التي بدورها تؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة، وأيضا يمكنها من الحصول على التغذية الراجعة فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

▪ دراسة (كابلان و نورتون 1992)، بعنوان "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance"، وقد تكونت عينة الدراسة من 12 شركة أمريكية، قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقويمه من خلال أربعة أبعاد هي:

- البعد المالي.
- بعد العملاء.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو .

ومن أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازنة توفر للإدارة معلومات ملائمة، تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية و غير مالية.

▪ دراسة (Morgan et Strong , 2003)، بعنوان "Business performance and dimensions of strategic orientation"، هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين ابعاد الاتجاه الاستراتيجي واداء المنظمات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم، العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديرا يعملون في هذه المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلا من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي يرتبطون بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

▪ دراسة (Hassan, 2010)، بعنوان "The relationship between firms strategic orientation and strategic planning process"، هدفت الدراسة الى بيان طبيعة العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية للمنظمات وعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت عينة الدراسة من منظمات صناعة الإنشاءات في

## المقدمة العامة

ماليزيا للفترة ما بين 2001 ولغاية 2005. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التوجهات الإستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات صناعة الإنشاءات بماليزيا.

▪ دراسة (Johnson et al , 2012)، بعنوان " **The role of a firms strategic orientation dimensions in determining market orientation** "، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات في تحديد الاتجاه السوقي. وقد تكونت عينة الدراسة من 174 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية معتمدة على توجهاتها الإستراتيجية في تحديد أنشطتها وأفعالها تجاه البيئة التسويقية التي تعمل بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يوجهها نحو تحديد آلية أفعالها وأنشطتها التسويقية.

▪ دراسة (Avci et al , 2011)، بعنوان " **Strategic orientation and performance of tourism firms : Evidence from a developing country** "، هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تبني الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات السياحة التركية، بالإضافة اثر هذا التبني على أداء هذه المنظمات المالي والتشغيلي. وقد تكونت عينة الدراسة من 67 منظمة سياحة تركية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها ان تبني الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات السياحة التركية يؤثر على أداءها المالي والتشغيلي.

▪ دراسة (Sinkovics et Roat , 2004)، بعنوان " **Strategic orientation , capabilities , and performance in manufactures , 3pl ,relationship** "، هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي والقدرات والأداء في كل من انجلترا وسكوتلندا وشمال ايرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 منظمة، 9% من المنظمات التي استجابت فقط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي والقدرات والأداء في هذه المنظمات.

▪ دراسة (Spanjol et al , 2012)، بعنوان " **Strategic orientation and product innovation : Exploring a decompositional approach** "، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المحتمل للاتجاه الاستراتيجي على إبداع المنتج. وقد تكونت عينة الدراسة من 222 مدير تنفيذي لمنظمات خدمية وصناعية في ألمانيا وسويسرا، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ان للاتجاه الاستراتيجي اثر معنوي على ابداع المنتجات في هذه المنظمات.

▪ دراسة (Daya et Seyrek , 2005)، بعنوان " **Performance impact of strategic orientation : Evidence from turkish manufacturing firms** "، هدفت الدراسة إلى فحص الأثر المحتمل للاتجاه

## المقدمة العامة

الاستراتيجي المتضمن كلا من الاتجاه الريادي والتكنولوجي والزبوني على الأداء في المنظمات الصناعية التركية. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في 91 منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر للاتجاه الإستراتيجي بمتغيراته المحددة على أداء المنظمات الصناعية التركية.

▪ دراسة (Grinstein, 2008)، بعنوان "The relationship between market orientation and alternative strategic orientation : Ameta-analysis"، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاتجاه السوقي وبدائل الاتجاه الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 1357 عاملا في منظمات الكمبيوتر العاملة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الاتجاه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالاتجاه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه التعليمي. وأن هناك ارتباطات وسيطة موجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والاستراتيجي.

▪ دراسة (Walsh, 2008)، بعنوان "The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر الاتجاه الاستراتيجي على الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات خدمة العملاء، تكونت عينة الدراسة من 538 فندق. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك اثر للاتجاه الاستراتيجي على الاستثمار برأس المال الفكري من حيث رأس المال المنظمي، ورأس المال العلاقاتي، ورأس المال البشري.

ج. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر دراسة (طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس) الدراسة الوحيدة التي تتوافق مع الدراسة الحالية، حيث تمثلت أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية وهي نفس أبعاد الدراسة الحالية، كذلك الأمر بالنسبة لأبعاد الأداء التنظيمي فتمثلت في بعد الأداء المالي والأداء العملياتي. أما الدراسة الحالية فقد أضافت بعد الأداء البيئي. وتوصل إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك وكل من الأداء المالي والعملياتي. كما تتفق دراسة (عوض البلوي) مع الدراسة الحالية في كونها أخذت نفس الأبعاد الخاصة بالاتجاه الاستراتيجي والمتمثلة في الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية كما أضاف بعد خامس وهو الشعار.

وتتفق كذلك دراسة ( خالد خلف سالم الزريقات) مع الدراسة الحالية في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية)، إلا أنه أضاف هو الآخر بعد الشعار، واعتمد على المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدم الاستمارة في عملية جمع البيانات. ليصل إلى نتيجة أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع. كما تتفق دراسة "كابلان و نورتون " مع الدراسة الحالية في قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن (بعد الأداء المالي، عمليات التشغيل الداخلية، العملاء، التعلم والنمو)، إلا أن الدراسة الحالية أضافت البعد البيئي.

## المقدمة العامة

وتختلف دراسة ( Grinstein )، مع الدراسة الحالية في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي التي تمثلت بعد الاتجاه نحو التعلم وبعد الاتجاه الريادي. أما ( Daya et Seyrek )، فقد تضمن الاتجاه الاستراتيجي بعد الاتجاه الريادي وبعد الاتجاه التكنولوجي وبعد الاتجاه نحو الزبون. وتختلف دراسة ( Venkatraman ) في اختياره لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي المتمثلة في: التوجه العدواني، والتوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه المستقبلي، وأخيرا المخاطرة.

**تاسعا: خطة وهيكل الدراسة:** لمعالجة هذا الموضوع قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم وأساسيات الإدارة الإستراتيجية، تضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة، والمبحث الثاني بعنوان عمليات الإدارة الإستراتيجية. أما الفصل الثاني فكان بعنوان **الاتجاه الإستراتيجي: المفاهيم والأبعاد**، تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الاتجاه الاستراتيجي، والمبحث الثاني بعنوان تحديد مكونات الاتجاه الاستراتيجي، والمبحث الثالث محتوى الاتجاه الاستراتيجي.

أما فيما يخص الفصل الثالث فعنون بـ **الإطار العام للأداء**، وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول أداء المنظمات، المبحث الثاني بعنوان الأطر الحديثة لقياس الأداء، والمبحث الثالث فعنون بـ محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتهما.

أما الفصل الرابع فتناول **الاتجاه الإستراتيجي وأثره على أداء المنظمات**، وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان التغيير الإستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المنخفض، المبحث الثاني بعنوان بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة للإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تأثير مكونات الاتجاه الإستراتيجي على أداء المنظمات.

الفصل الخامس عنوان بـ **عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات**، وتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان **الإجراءات المنهجية للدراسة**، المبحث الثاني بعنوان **عرض وتحليل نتائج الدراسة** ومناقشتها.

أما الفصل الأخير فكان تحت عنوان **تقييم أداء شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية**، حيث تضمن مبحثين، عنوان المبحث الأول بـ **تحديد الاتجاه الإستراتيجي لشركة نפטال**، أما المبحث الثاني فعنون بـ **تقييم أداء شركة نפטال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة**.

وتختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم نتائج الدراسة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

مفاهيم وأساسيات

الإدارة الإستراتيجية

## تمهيد

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتناضل باستمرار من أجل بناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز عن غيرها من المنظمات، يضمن لها النمو والبقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإنجاز هذه الأهداف على المنظمة أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة مجال تحقيق الأرباح المستقبلية. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها واختيار سبل ومسارات تحقيقها يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية. ولتوضيح ذلك جاء هذا الفصل في مبحثين:

**المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة**

**المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية**



## المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة

لقد أجمع الباحثين على أن الإدارة الاستراتيجية الكفؤة ستكون العسا السحرية في تحسين أداء منظمات الأعمال، خاصة وأن جميع المنظمات سواء العامة أو الخاصة، الخدمة أو الانتاجية تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، فكانت الإدارة الاستراتيجية منهاجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية، تتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية وتطوير أدائها. من هنا يصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية من طرف المنظمات ضرورة ملحة وحتمية.

## المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، ونظراً لهذا التنوع من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية، وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها.

## أولاً: أصل كلمة إستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية « Strategos » والتي تعني "الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو المباغته أو المفاجأة للعدو لتحقيق النصر"<sup>1</sup>. ومن نفس المنطلق عرفها « Sunzi » بأنها "فن الحرب"<sup>2</sup>.

وظهر مصطلح الإستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية أمثال: "فينته" و"هرت" و"مولتك" و"بوفي"، ولأنها كانت حكرًا على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية وعدم تدوينها والاكتفاء بوجودها بفكر القادة، أدى هذا إلى عدم الوضوح وسوء الفهم مما نتج عنه مرادفة الإستراتيجية بالحرب أو المعركة. وانتقل المصطلح في القرن العشرين من ذهن القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية وبدء مرحلة جديدة من التنظير والتوثيق لهذه الوسيلة أو الأسلوب ونقلها لحقول المعرفة الأخرى، كالعلوم السياسية والعلوم الإدارية وظهر حديثاً بمسمى "الدراسات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص10.

<sup>2</sup> H.Krifa Schneider. Cours de stratégie de l'entreprise. Université de Lille1. Paris 1998/1999. P01.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد اللطيف، مرجع سابق، ص10.

وأصبح هناك تمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية تطلق على التخطيط المتكامل، أما التحركات التي تتم في إطاره فتسمى تكتيكا<sup>1</sup>. حيث أن الإستراتيجية تكون مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر. في حين نجد أن التكتيك يعنى بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة<sup>2</sup>.

### ثانيا: مفاهيم مختلفة للإستراتيجية

لقد تنوعت وتعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين بهذا الموضوع، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف تمس الجوانب المختلفة للإستراتيجية.

▪ **الإستراتيجية عبارة عن تخطيط:** إن المقصود بالإستراتيجية هو الخطة التي نقوم بوضعها للتكيف مع العالم المحيط بنا حتى نتمكن من المحافظة على سير العمل واستمرارية المنظمة<sup>3</sup>. وحسب

Robinson وPearce الإستراتيجية عبارة عن "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"<sup>4</sup> وفي نفس السياق تعرف الإستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>5</sup>.

▪ **الإستراتيجية عبارة عن قرارات:** الإستراتيجية هي: "مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف"<sup>6</sup>.

كما تعرف بأنها: "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمنظمة التأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد استراتيجيا وتحقيقه"<sup>7</sup>.

▪ **الإستراتيجية عبارة عن تصور أو رؤية:** مما سبق ذكره من التعاريف نجد أن الإستراتيجية إما تخطيطا أو مجموعة قرارات، وهذا ما يعبر عن وجود خلط أو تشويش بين الإستراتيجية، التخطيط والقرار. فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص53.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص12.

<sup>3</sup> دهنه جانيس روينسون وجيمس روينسون، التغيير (أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج)، مركز الخبرات "بيميك"، القاهرة. ص98.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000، ص ص 14-15.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993، ص

<sup>6</sup> Raymond -Alain Thietart. **La stratégie d'entreprise**. 2<sup>ème</sup> éditions. Ediscience. Paris 1993. P01.

<sup>7</sup> A Ch. Martinet. **Stratégie**. Vuibert. Paris 1983. P04.

<sup>8</sup> **Précis de gestion d'entreprise**. Nathan. Paris 1997. P12

أما التخطيط فهو الإعداد المسبق لفعل كفؤ باتجاه تحقيق الهدف المحدد<sup>1</sup>. فحسب تعريف التخطيط لا يتم التعامل مع القرارات المستقبلية، بل إن الأمر هو مستقبل القرارات الحالية. وبالتالي فالقرار هو أحد خطوات التخطيط، والتخطيط بدوره أحد خطوات الإستراتيجية ولأن الإستراتيجية تربط بين الغايات والوسائل فتعرف على أنها "تصور لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل". أي أن الإستراتيجية هي تصور قبل أن تكون: تخطيط، أهداف، قرارات، تنفيذ، رقابة...<sup>2</sup>

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري والاستراتيجي تشير إلى أن الإستراتيجية، مفهوم ذو أبعاد شمولية لذلك فإن الرؤية الحديثة تنطلق من أربعة توجهات فكرية لاحتواء وتأطير المفهوم:<sup>3</sup>

1. التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة كثيرة،
2. التعلم والفكر الاستراتيجي وما يشق عنه من قدرة على الإبداع والتعامل مع الأحداث بذكاء،
3. التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها،
4. التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة لغرض خلق ميزات تنافسية فريدة.

إن التطور الحاصل لمفهوم الإستراتيجية يشمل الأبعاد الأساسية المكونة لها، فهناك العديد من الباحثين من ساهموا في تحديد أبعاد الإستراتيجية لتوضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، وفيما يلي عدد من الباحثين قدموا أبعاداً للإستراتيجية سنوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد الإستراتيجية

الباحثين	أبعاد الإستراتيجية
Litterer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة،</li> <li>▪ الملائمة وفقاً للموارد والإمكانات المتاحة،</li> <li>▪ درجة القبول بالمخاطرة،</li> <li>▪ توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني،</li> <li>▪ مدى القابلية على العمل (إمكانية التطبيق).</li> </ul>

<sup>1</sup> صبحي القبيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الاردن، 2002، ص116.

<sup>2</sup> فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 2004/2003، ص05.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 9.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توحيد وتكامل منسق لنمط القرارات وصناعتها،</li> <li>▪ الوسائل الأساسية للغرض أو الغاية الأساسية للمنظمة والأهداف بعيدة المدى والشاملة،</li> <li>▪ تحديد المجال الأساسي أو القطاع الأساسي للمنافسة،</li> <li>▪ الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية،</li> <li>▪ صيغ مختلفة يعبر عنها بنظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث ( الشامل، الأعمال، الوظيفي)،</li> <li>▪ تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح.</li> </ul>	<p><b>Hax</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اختيار مجموعة من الأنشطة التي تختلف عن أنشطة المنافسين،</li> <li>▪ تحديد المركز التنافسي للمنظمة،</li> <li>▪ الوضع الاستراتيجي الفريد،</li> <li>▪ المفاضلة ما بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة، فجوهر المنافسة يقوم على تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون،</li> <li>▪ الموازنة بين الأنشطة، فالتنسيق يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها،</li> <li>▪ أهمية الفاعلية التشغيلية، فاختلافها عن المنافسين يمثل جوهر التحدي للمنظمة أمام منافسيها.</li> </ul>	<p><b>Porter</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ احتواء الإستراتيجية الفعالة على ثلاثة عناصر أساسية تتضمن:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها</li> <li>- أهم الأساسيات التي توجه النشاط أو تحد منه</li> <li>- سياقات النشاطات الرئيسة التي تضمن تحقيق الغايات المطلوبة</li> </ul> </li> <li>▪ الإستراتيجية الفعالة تنشأ حول عدد قليل من المفاهيم والدوافع الرئيسة، التي تمنحها تماسكا وتركيزا على بؤرة اهتمام معينة، والتي يكون بعضها مؤقتا في حين تستمر الأخرى إلى نهاية أمد الإستراتيجية،</li> <li>▪ تكوين مركز من القوة والمرونة وبطرائق منتقاة بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها،</li> <li>▪ وجود عدد من الاستراتيجيات المرتبطة مع بعضها البعض وتدعم إحداها الأخرى.</li> </ul>	<p><b>Mintzberg</b></p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 13-14.

### المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب: وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية،... وهناك عدة تصنيفات للإستراتيجية، سنأخذ بالتصنيف التالي:

#### الفرع الأول: إستراتيجيات "بورتر"

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول بورتر: يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الإستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط<sup>1</sup>. وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي:

**أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** تقوم المنظمة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،... فحسب بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل<sup>2</sup> وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال<sup>3</sup>:

- 1 - الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة،
- 2 - اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية،
- 3 - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمنظمة،
- 4 - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة،
- 5 - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة،

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المنظمات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، سنوضح أثره

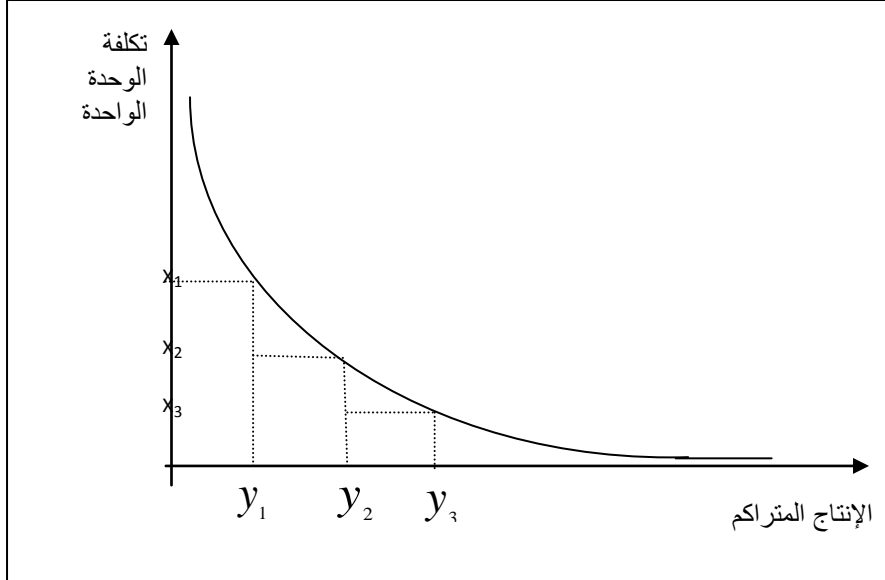
<sup>1</sup> توماس وهيلان، دفيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة السعودية، 1990، ص 297.

<sup>2</sup> Stratégor (Politique générale de l'entreprise). Dunod. Paris 1997. P61.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 175.

في الشكل الموالي. وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2): منحنى التجربة



Source: Raymond. Alain théitart. Op Cit.P 121.

أ - مميزات إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة: تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ب:<sup>2</sup>

- 1 - ضمان حصة كبيرة للمنظمة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي،
- 2 - السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين،
- 3 - السيطرة عن طريق التكلفة لا يعني تقديم منتجات عديمة الجودة.

ب - عوامل نجاح إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب<sup>3</sup>:

- 1 - القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة،
- 2 - إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف،
- 3 - متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة،
- 4 - إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم،
- 5 - دراسة دائمة للمنافسة،
- 6 - جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المنظمة،
- 7 - متابعة التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص223.

<sup>2</sup> A.Ch Martinet. La Stratégie. Op. Cit. PP 166-167.

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi. L'analyse stratégique. 3<sup>eme</sup>. éditions d'organisations. Paris 2001. PP 56-58.

### ج - مخاطر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة ميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سندرج مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة إذا ما كانت تطبق هذه الإستراتيجية نذكر من بينها<sup>1</sup>:

- 1 - تقليص المنافسين لتكلفة منتوجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والمكننة،
- 2 - من أجل أن تتمكن منظمة ما من الاستفادة لأكبر الحدود من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط متقلب وعدم تمكن المنظمة من مواكبة تطوراتها، كما حدث لـ "Ford" أما جنرال موتورز "GM" التي قامت بوضع منتجات عديدة ومتنوعة نافست منتج "Ford" الوحيد الذي لم تقم بتطويره (Modèle T)،
- 3 - حرب الأسعار، عندما تقوم منظمات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي ذلك بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها، أي إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمنظمة التي استنفدت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس،

4 - الخبرة المنتزعة بالمنتجات البديلة، إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة مثل الساعات الميكانيكية والإلكترونية حيث أن الأولى غالبية الثمن نسبيًا والثانية ذات ثمن رخيص ومتوفرة للجميع،

5- النشاطات التي لا تركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة أو أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف ليس معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية ويظهر ذلك خاصة في المجالات ذات التكنولوجيا العالية.

### ثانياً: إستراتيجية التمييز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع...<sup>2</sup>

أ - شروط نجاح إستراتيجية التمييز: هناك عدة شروط تضمن للمنظمة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي<sup>3</sup>:

- 1 - التميز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التميز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التمييز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)،

<sup>1</sup> Stratégor (politique générale de L'entreprise). Dunod. Paris 1997. PP 73-77.

<sup>2</sup> توماس وهيلن. دفيد هنجر، مرجع سابق، ص 295.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 176.

- 2 - إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير،
  - 3 - الحفاظ على السبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها،
  - 4 - يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر،
  - 5 - الإستماع الجيد لحاجات السوق.
- ب - مخاطر إستراتيجية التمييز: إن إستراتيجية التمييز يمكن أن تؤدي إلى عدة مخاطر نذكر من بينها<sup>1</sup>:

- 1 - عدم تقبل الزبائن لسعر التميز وعدم إيجادهم مبرر لهذه الزيادة السعرية،
- 2 - تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك منظمات تقوم بمراقبة منحى سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات،
- 3 - قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المنظمة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا،
- 4 - خطر المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة من أن تقوم بتقليد إستراتيجية المنظمة التمييزية أو حتى القيام بتمييز مختلف وتقدمه بسعر منخفض نوعا ما.

#### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المنظمة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة (Niche)<sup>2</sup>، وتتاسب هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المنظمات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو<sup>3</sup>، تركز هذه الإستراتيجية على أن تركز الجهود يؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين<sup>4</sup>، كأن تركز على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، فمثلا بعض منظمات الطيران تقوم بخدمة المسافر في خطوط معينة لا تفضلها منظمات الطيران الكبيرة، وهناك نوعان من إستراتيجيات التركيز:

<sup>1</sup> Gérard Garibadi. L'analyse Stratégique. Op. Cit. P 68.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 177.

<sup>3</sup> A. Ch. Martinet. Op Cit. P 172.

<sup>4</sup> توماس وهيلن. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 296.



أ - إستراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحددة (الجزء)، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب<sup>1</sup>:

1 - البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود)،

2- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

ب - إستراتيجية التركيز بالتميز: عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها، ولنجاحها يجب:

1 - خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع،

2 - جعل التمييز واضح وجلي،

3 - إختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز،

4- إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد،

5 - إختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز.

#### رابعاً: تسيير الإستراتيجيات التنافسية

إن إختيار وتسيير هذه الإستراتيجيات التنافسية، هو تحدي حقيقي للمسيرين، ومن أجل تكوين أسس حقيقية للميزة التنافسية تتصف بالديمومة يجب إتباع ما يلي<sup>2</sup>:

1 - التحديد بوضوح للمشاركين أو المستعملين الذين يكونون الفئة الإستراتيجية المختارة،

2 - التحديد بوضوح لحاجات الزبائن ومصادر خلق القيمة لكل جزء من أجزاء السوق،

3 - توفير المعلومات الكافية حول الكفاءات وهياكل التكلفة بالنسبة للمنافسين، من أجل متابعة تطورات ميزتهم التنافسية،

4 - تطبيق هذه الإستراتيجيات بالطريقة التي تلبى احتياجات المستهلكين وتختلف عن المنافسين،

5 - ضمان أن تطبيق الإستراتيجيات يتلاءم ويتطابق مع الإستراتيجيات التنافسية المختارة.

وعليه فالهدف من الإستراتيجيات الثلاث التي قدمها "بورتر" هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، غير أن هذه الإستراتيجيات اتسمت بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر من طريقة.

<sup>1</sup> Gérard Garibladi. L'analyse Stratégique. Op. Cit. P71.

<sup>2</sup> Gerry Johnson. Hevan Scholes. Stratégique. Public Union. Paris 2000. PP 318-319.

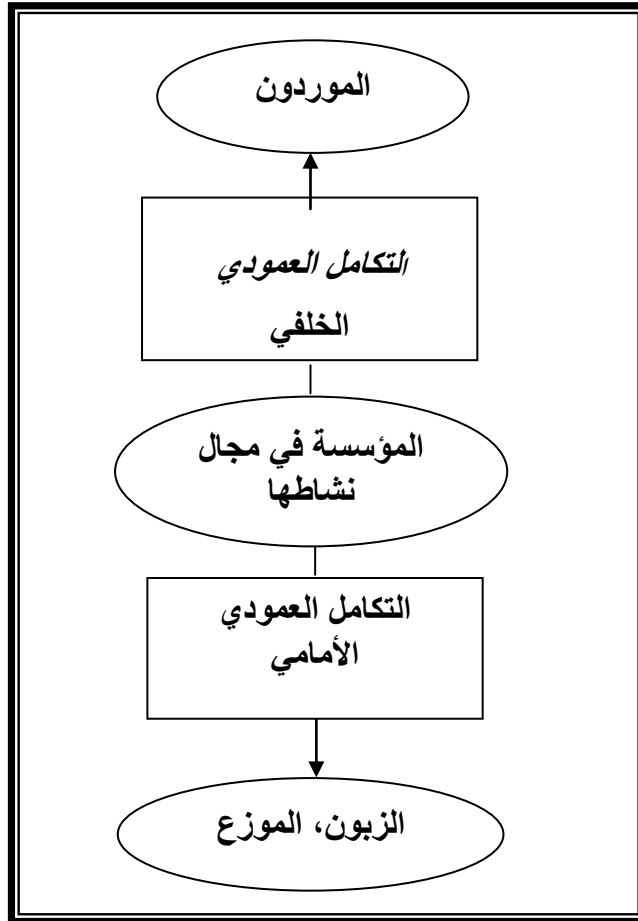
لذلك ظهرت إلى جانب هذه الإستراتيجيات مجموعة أخرى من الإستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية، وفيما يلي سنعرض مجموعة من الإستراتيجيات الأساسية.

### الفرع الثاني: الإستراتيجيات الأساسية

توجد أنواع عديدة لهذه الإستراتيجيات، سنأخذ مجموعة منها نرى أنها ملمة وتشمل جميع الجوانب.

#### أولا: إستراتيجية التكامل العمودي

وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعيا<sup>1</sup> (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، والشكل الموالي يوضح أشكال التكامل العمودي الشكل رقم(3): إستراتيجية التكامل العمودي.



Source: J.P Helfer. M. Kalika. J.Orsoni . **Management (stratégie et organisations)**. 3<sup>eme</sup>édi. vuibert. Paris 2000. P 182.

<sup>1</sup> A. Ch. Martinet. **Stratégie**. Op. Cit. P 179.

أ - إستراتيجية التكامل الخلفي: ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، والأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية هي:<sup>1</sup>

- 1 - عدم قدرة المورد على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية الوقت، الجودة، السعر،...
- 2 - توافر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد،
- 3 - قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق،
- 4 - ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج،
- 5 - عدم إمكانية تحميل المستهلك لجزء من تكلفة التوريد في سعر البيع،
- 6 - زيادة مخاطر توقف الإنتاج أي ندرة الموارد،
- 7 - رغبة المنظمة في تخفيض التكلفة ومن ثم الأسعار،
- 8 - ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها،
- 9 - حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل إمكانية للمؤسسة إذا ما استثمرتها في شراء مصدر توريد.

ب - إستراتيجية التكامل الأمامي: ويعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الإنتاج، وتلجأ المنظمة إلى إتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- 1 - الأرباح التي يتحصل عليها الموزع كبيرة بحيث تبرر إمكانية استثمارها في فتح منافذ توزيع خاصة بالمنظمة،
  - 2 - عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة،
  - 3 - قلة عدد الموزعين مقارنة بعدد المنافسين في الصناعة،
  - 4 - إذا توافرت للمنظمة القدرات المالية والمادية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الأساسي،
  - 5 - إذا كانت الصناعة مزدهرة ويتوقع استمرارية النمو.
- ويمكن إجمال مختلف الدوافع المالية، التكنولوجية والاستراتيجية التي تؤدي بالمنظمة إلى تفضيل هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 180.

الجدول رقم(2): دوافع إستراتيجية التكامل العمودي

المالية	التكنولوجية	الإستراتيجية
- اكتساب هوامش ربح الموردين أو الموزعين	- اكتساب تكنولوجيا الأمام و/ أو الخلف	- زيادة حجم المنظمة
- تقليص تكاليف الرقابة	- تطوير ممارسة الجودة	- إمكانية اللعب بالأسعار
- تقليص تكاليف المخزون	- تبسيط عملية الإنتاج	- تشكيل عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد
- الأمامي و/ أو الخلفي		- ضمان التمويل

Source: Martinet. Stratégie. Op. Cit. p 180.

هذه الإستراتيجيات تمكن المنظمة من ضمان توريد مستلزمات الإنتاج كما تضمن لها تسويق منتجاتها كما ترغب، لكنه كما لهذه الإستراتيجيات مزايا فلها مخاطر ومساوئ ندرجها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(3): مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	المساوئ
- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية	- تتطلب استثمارات كبيرة
- التنوع في الأنشطة	- مضاعفة حواجز الخروج
- زيادة الحواجز ضد المنافسة	- اختلاط الثقافات داخل المنظمة
- تقليل المخاطر	- التوقف عن تطوير الوظيفة الأساسية في المنظمة
- تحقيق وفورات	
- توسيع المعلومة	
- زيادة القدرة في السوق	
- ضمان التمويل	

Source: J. P. Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 18

### ثانياً: إستراتيجية التكامل الأفقي

وتعني السيطرة على المنظمات المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء أو التملك<sup>1</sup>، والأسباب التي تدعو إلى إتباع هذه الإستراتيجية هي<sup>2</sup>:

1 - محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق،

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 198.

2 - توقع استمرارية نمو السوق،

3 - تحقيق وفورات الحجم.

ثالثا: إستراتيجية التنوع

تعتمد المنظمة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المنظمة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية<sup>1</sup>:

1 - توزيع المخاطر،

2 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط،

3 - تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie)،

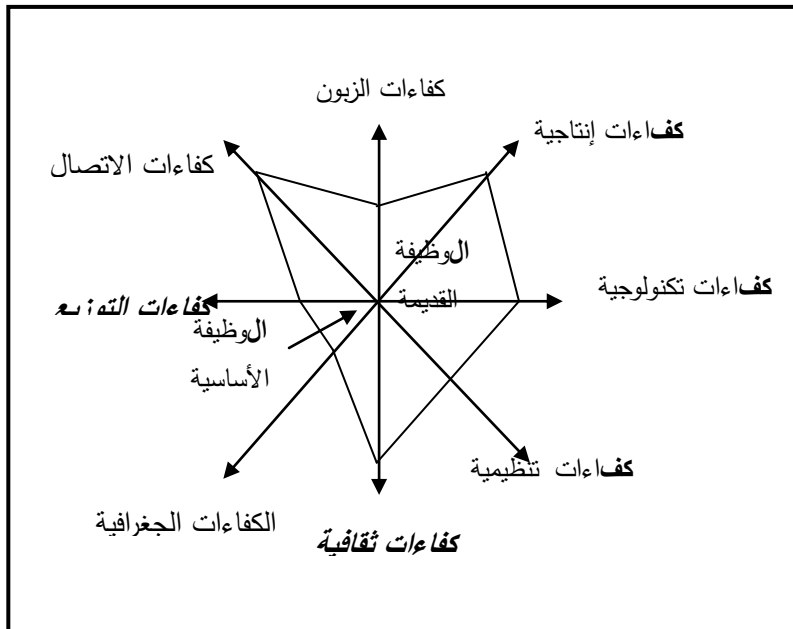
4 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المنظمة.

وهناك عدة أنواع للتنوع ولعل أكثرها انتشارا، التنوع المتمركز والتنوع غير المتمركز<sup>2</sup>.

أ - **التنوع المتمركز**: ويعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المنظمة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.

ب - **التنوع غير المتمركز**: ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم الاعتماد فيه على تكنولوجيا مختلفة ويشعب حاجات مختلفة فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة للصناعة الحالية).

#### الشكل رقم (4): نجمة التنوع



كلما اتسعت النجمة

كلما انفصلت المنظمة

عن وظيفتها.

Source : J. P.Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 171.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup> R. A Thiétart. Op. Cit. PP 163-165.

هناك أيضا أشكال أخرى للتنوع<sup>1</sup>:

أ - إستراتيجية تطوير السوق: تعمل المنظمة على التوسع الجغرافي، وذلك بزيادة عدد الأسواق ولكن ببيع نفس المنتج.

ب - إستراتيجية تطوير المنتج: وهنا تقوم المنظمة بإدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي (الحجم، التغليف، اللون...) وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه من أجل إطالة دورة حياته أو تعرض منتج جديد كلياً وتقوم ببيعه في السوق الحالي.

ج - إستراتيجية التنوع الكلي: تقوم المنظمة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

د - إستراتيجية اختراق السوق: يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المنظمة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد<sup>2</sup>.  
والجدول التالي يوضح مختلف هذه الأشكال:

الجدول رقم(4): أشكال التنوع

المنتج	الحالي	الجديد
السوق	اختراق السوق	تطوير المنتج
الجديد	تطوير السوق	التنوع الكلي

Source: J. P Helfer. M. Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P174.

مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع، نوضحها مباشرة في الجدول التالي.

الجدول رقم(5): مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع

المساوئ	المزايا
- غياب الوحدة وأداة الارتباط بين مختلف النشاطات	- تقليل المخاطر
- تشتت جهود المستثمرين	- تكوين الثروة عن طريق (Synergie)
- صعوبة الخروج من الصناعة	- تطوير هيكل حافظة الأنشطة (DAS)
- ضياع هوية المنظمة	- تطوير كفاءات جديدة
- تشتت الثقافة (تنوع)	- مرونة إستراتيجية كبيرة
- تشتت الموارد	

Source: J.P Helfer. M.Kalika. J. Orsoni. Op. Cit. P 180.

<sup>1</sup> J.P Helfer. M.Kalika. j. Orsoni. Op. Cit. pp 175-176.

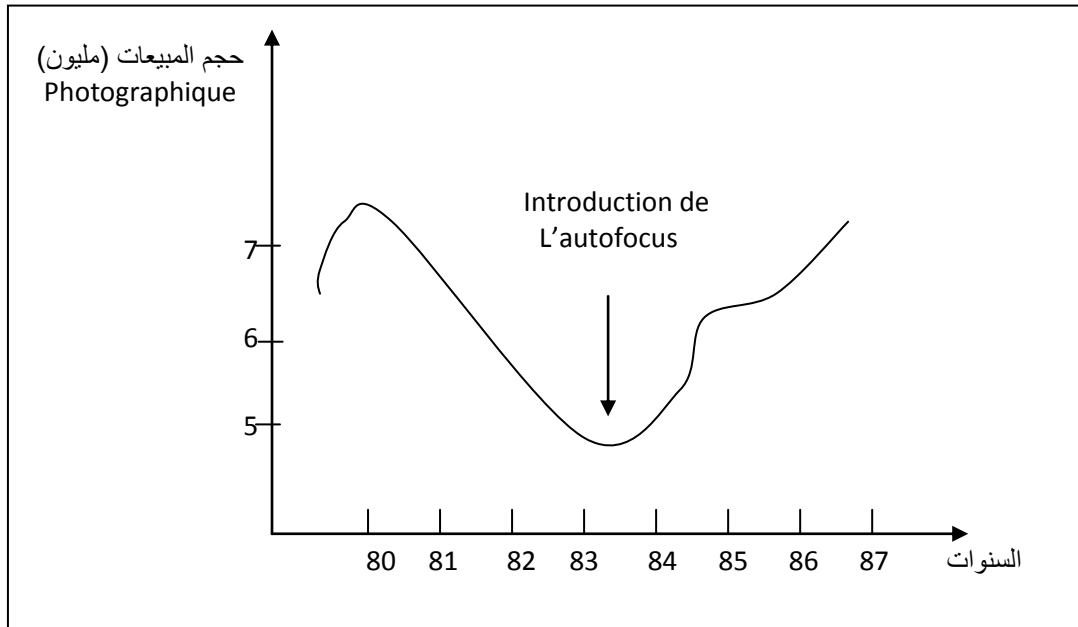
<sup>2</sup> Gerry Johnson. Hevan Scholes. **Stratégique. publiunion.** Paris 2000.. P 351.

تطرقنا في إستراتيجية التنويع إلى مفهوم أثر أفضلية الزيادة (Synergie)، لقد لخص "I Ansoff" هذا المفهوم في المعادلة التالية:  $(2+2=5)$ <sup>1</sup>، ويعني أثر أفضلية الزيادة أن تكون القيمة الإجمالية لحافطة الأنشطة أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة<sup>2</sup>، بمعنى أن الأثر الذي يتركه كل نشاط على حدى أقل من مجموع الآثار التي تتركها الأنشطة مجتمعة.

#### رابعاً: إستراتيجية الاختراعات

وتعني إنتاج منتج جديد أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، إذ يمكن عن طريق هذه الإستراتيجية إعادة تنمية المنظمة وحتى الصناعة<sup>3</sup>، والأسباب التي تدعو المنظمة لتبني هذه الإستراتيجية هي<sup>4</sup>:

- 1- توفر كفاءات فنية وبحثية ورأس مال يكفي لإنتاج منتج جديد،
  - 2- وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور،
  - 3- طبيعة الصناعة التي تخضع لتطور تكنولوجي دائم (الإلكترونيات).
- إن إستراتيجية الاختراعات تغير من هيكل المنافسة، وتعطي للمنظمة المخترعة ميزة تنافسية قوية تمكنها من السيطرة على الصناعة. والشكل الموالي يوضح كيف تساهم الاختراعات في إعادة التنمية.
- الشكل رقم (5): مساهمة الاختراعات في إعادة التنمية.



Source : Thiétart. Op. Cit. P166.

<sup>1</sup> Michel Marchesney. *La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)*. OPU. Alger 1988. P 181.

<sup>2</sup> *Encyclopedia de la gestion et du management*. Dalloz. Paris 1999. P 1172.

<sup>3</sup> R. A Thiétart. Op. Cit. P 165.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض. مرجع سابق. ص 183.

### خامسا: إستراتيجية التحالفات والشراكة

وهي إستراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا الاتفاق، توفر المشروعات المشتركة سبيلا لتجميع مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف<sup>1</sup>. تحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية، بسبب القيود المالية السياسية والقانونية، توفر أيضا سبيلا أيسر للتعاون بين الشركات الخاصة والعامة. وهناك عدة أسباب لتبني هذه الإستراتيجية هي<sup>2</sup>:

- 1 - التمتع بالمزايا التي تعطيها الحكومات للمنظمات الوطنية في السوق المحلي،
  - 2 - الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة لإحدى المنظمات الرائدة في الصناعة،
  - 3 - المساهمة في إكمال نقاط القوة المتوفرة لدى أطراف التحالف،
  - 4 - وجود تكتلات ومنافسة كبيرة وقوية يتم مواجهتها عن طريق الشراكة.
- وقد أشار " Glander " إلى ثلاثة أشكال لهذه الإستراتيجية هي<sup>3</sup>:

- أ - إستراتيجية شبكة العنكبوت: تقوم مجموعة من المنظمات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافها ومواجهة المنظمات الكبيرة حتى لا تقوم بابتلاعها.
- ب - إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال: مجموعة من المنظمات تقوم بالاتفاق على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد، ضمن فترة زمنية معينة.
- ج - إستراتيجية التكامل المتتابع: وتقوم مجموعة من المنظمات بالاتفاق وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج، أي تكوين كيان واحد.

### سادسا: إستراتيجية الانكماش

تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما وتلجأ المنظمة إلى اعتمادها نتيجة لـ:

- 1 - الضغوط التنافسية،
  - 2- الظروف الاقتصادية،
  - 3 - ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية،
  - 4 - الإفلاس.
- ومن أبرز أشكال هذه الإستراتيجية لدينا<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> توماس وهيلن، دفيد هنجر، مرجع سابق، ص 280.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1998، ص 172.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 166-167.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص ص 186-187.



- أ - إستراتيجية التخفيف: تقوم المنظمة بتقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، وتعمل على تخفيض عناصر التكلفة للبقاء لمدة طويلة في الصناعة<sup>1</sup>.
- ب - إستراتيجية التصفية: وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو المنتجات نهائيا لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح.
- ج - إستراتيجية التصفية الكلية: وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من الصناعة وتجنب إعلان الإفلاس.

هناك من يقول بأن هذه الأخيرة (التصفية الكلية) ليست إستراتيجية بل هي ورطة محتمة وقعت فيها المنظمة ولكن يمكن أن نقول أنها إستراتيجية إذ أن تمكن المنظمة من بيع أصولها بنفسها بدلا من أن يقوم بذلك الدائنين يتيح لها أن تبيعها بسعر ملائم وكذلك تحفظ لها سمعتها إذا ما أرادت أن تدخل في صناعة أخرى.

#### المطلب الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ومختلف مداخلها إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

#### الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية (مفهومها ومستوياتها)

##### أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>. كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

يتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة<sup>3</sup>. أي أنها تهدف لربط الأعمال التشغيلية بالتوجهات الإستراتيجية ولدمج إنجاز الأعمال بالأهداف العامة للمنظمة<sup>4</sup>. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية يقوم المديرون من خلالها بصياغة وتطبيق الإستراتيجية الملائمة، ونقلها باتجاه تعظيم إنجاز الهدف الإستراتيجي واستغلال الظروف الداخلية والبيئية".

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2002، ص15.

<sup>3</sup> نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص06.

<sup>4</sup> Henri Spitezki. La Stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité économique. Paris 1995. P51.

نلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو الأهداف طويلة الأجل، وترجيح العناصر البيئية العامة والأخذ بعين الاعتبار الخصائص الداخلية الرئيسية للمنظمة، كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن وضع رسالة المنظمة وتحديد الأعمال التي تمارسها هذه المنظمة، أي استراتيجيات وضع الأهداف وتطويرها وتقييمها، وهي متشابهة في معظم المنظمات.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية. بالإضافة إلى فوائد أخرى لا تقل أهمية عما سبق ذكره، يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1 - يساهم هذا المدخل في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف، الخطط، الإستراتيجيات والبرامج،
- 2 - يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبالتالي تمكين هذه الأخيرة من تصميم الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات،
- 3 - يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لمختلف الأنشطة،
- 4 - تحديد الأولويات، الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف الأهم والتي لها علاقة بمستقبل المنظمة،
- 5 - يمكن من تحديد الفرص البيئية المختلفة، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، وتقليل آثار التهديدات البيئية ونقاط ضعف المنظمة،
- 6 - يزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات والأهداف وبرامج العمل،
- 7 - يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب،
- 8 - يعمل على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات وبالتالي تقليل التكاليف،
- 9 - يحقق التكامل في سلوك الأفراد في إطار الفريق الواحد، مما يقلل من حدة الصراع داخل المنظمة،
- 10 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية. كما يمكن أن نضيف المزايا التالية<sup>2</sup>:
- 11 - تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، وكذا عملية التنسيق من أجل منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات،

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 11.

- 12 - إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات الملائمة،
- 13 - زيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط وذلك من خلال مشاركتهم في مناقشتها والموافقة عليها ومن ثم التقليل من مقاومتهم للتغيير الذي قد يحدث، كما يزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز،
- 14 - يمكن من إقامة قيادة كفأة بحيث تتخذ قرارات مسؤولة، فلا تكون قراراتها مجرد رد فعل لقرارات المنافسين وذلك بالاعتماد على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية.

### ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل، منسق، مرتب وموجه. ويظهر ذلك في ثلاث مستويات يعمل كل واحد منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات هي<sup>1</sup>:

أ. **الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:** توضع في هذا المستوى الإستراتيجيات " الكلية" التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية وكذا الموارد الداخلية التي تمتلكها. وفي هذا المستوى تتخذ قرارات إستراتيجية عامة مثل: الاندماج، الانكماش، المشروعات المشتركة، تغيير نوع النشاط الرئيسي الدخول في نشاط جديد، تصفية أحد الأنشطة أو تصفية المنظمة ككل، وتتميز هذه الإستراتيجيات في أنها ذات أثر طويل الأجل ويكون أثراً عاماً على المنظمة.

ب. **الإستراتيجيات على مستوى الوحدات الإستراتيجية:** ويظهر هذا المستوى في المنظمات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغيرة التي يمكن اعتبارها وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها. لها خصائص تميزها عن باقي الوحدات، توضع هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها. ويجب توفر التناسق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة. القرارات الإستراتيجية الممكن اتخاذها في هذا المستوى هي: تحديد تشكيلة المنتجات، مجالات التطوير في المنتجات والخدمات، فتح منافذ للتوزيع، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة فئة معينة من المتعاملين.

ج. **السياسات على مستوى الوظائف:** توضع السياسات بالاعتماد على إستراتيجيات الوحدات والإستراتيجيات الكلية. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل...، وتتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ومن أمثلة القرارات المتخذة في هذا المستوى: القرارات المتعلقة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، طرق البيع، الإعلان العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، طرق الدفع، منح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2000. ص ص 243-244.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

يوجد اهتمام واضح من الباحثين لمعرفة أثر الإدارة الإستراتيجي على أداء المنظمة وتحقيقها للنتائج التالية<sup>1</sup>:

1- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

2- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

3- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

4- **الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية تعني تحقيق الفهم والاقتران، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محدودة.

5- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

6- **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة، إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.

7- **توضيح الأدوار:** تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.

8- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية

<sup>1</sup> جمال الدين محمد موسى، مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 29-31.

أو تكنولوجية أو ثقافية...، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

**9- تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تتجح المنظمات التي تعتق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتميبتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

**10- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**11- تدعيم الأداء و تحسين النتائج المالية:** تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم.

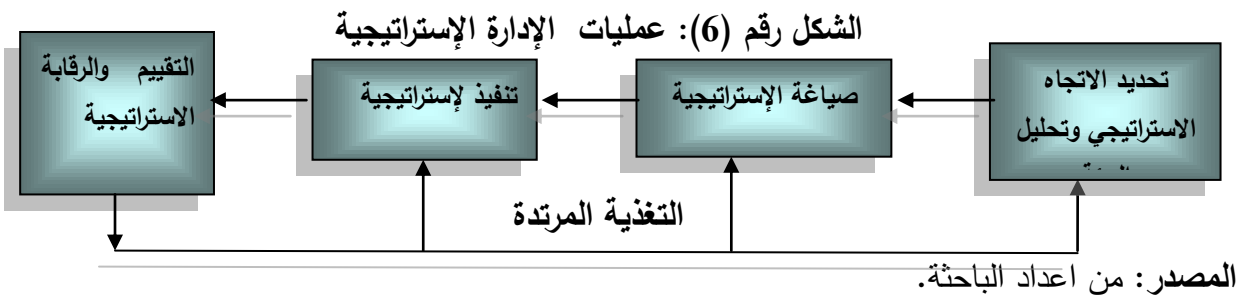
كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وتمثل ثورة وتطوير إيجابي في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل.

### المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تتألف عملية الإدارة الإستراتيجية من المراحل الثلاث التالية:

- صياغة الإستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية. وهذه المراحل الثلاث تؤدي دورا حاسما في نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية، والقصور في أي مرحلة يمكن أن يسبب فشل العملية بالكامل.<sup>1</sup>

وهناك من يضمن عملية الإدارة الإستراتيجية بمرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتقييم وتحليل الموقف البيئي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، سوريا ب س ط، ص 194.

بالنسبة لترتيب مكونات الإدارة الإستراتيجية فهي مرتبة كما في الشكل المبين أعلاه، يبقى الاختلاف في الترتيب حول المكون الأول لعمليات الإدارة الإستراتيجية ألا وهو تحديد الاتجاه الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي للبيئة، حيث يوجد ثلاث مداخل مختلفة في الفلسفة الفكرية تنطلق منها الإدارة العليا لتحديد أي عنصر سيكون نقطة البداية في مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية، وتنتم هذه المداخل بالتكامل والترابط وهذا ما سنقوم بتوضيحها بإيجاز فيما يلي<sup>1</sup>:

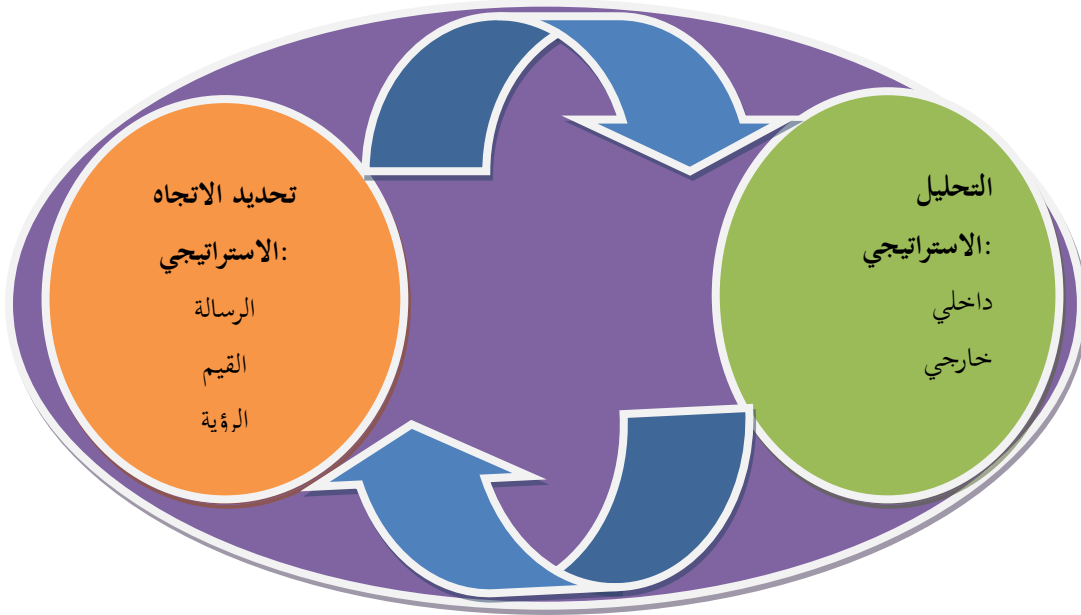
■ ففي إطار المدخل الأول يتم تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية وأهداف إستراتيجية ثم القيام بالتحليل الإستراتيجي للبيئة، والأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هذا التحليل على مفردات هذا الاتجاه الإستراتيجي المرغوب من الإدارة العليا. ان هذا المدخل يمثل رؤية إبداعية متحررة من قيود الإمكانيات والتهديدات البيئية ومركزة على رغبة شديدة لدى الإدارة العليا للمنظمة بنقلها إلى وضع مرغوب ومتصور تستهدفه المنظمة، إنها تمثل منظورا رياديا يتجسد بقوة قيادة المنظمة ومنظورها لتحقيق وضع متميز تتفرد به المنظمة عن المنافسين الباحثين عن الفرص البيئية في إطار القدرات التنافسية المتوفرة لدى المنظمة باستغلال هذه الفرص.

■ أما المدخل الثاني فيركز على ان التقييم والتحليل الإستراتيجي للموقف البيئي يعتبر بداية عمليات الإدارة الإستراتيجية باعتبار ان هذا التقييم والتحليل يفترض أن يكون مدخلات واقعية مؤثرة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي بجميع مكوناته الرسالة والقيم والرؤية والاهداف الإستراتيجية، انه منظور واقعي يرى ان الفرص البيئية والقيود يفترض ان تستغل وتعالج في اطار القدرات الحقيقية للمنظمة،

■ ولغرض الاستفادة من ميزات كلا المدخلين والتقليل من محدداتهم وقيودهم، فقد تطور مدخل ثالث يمازج بينهما ويرى أن تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل والعلاقة فيما بينهما بحيث تكون مخرجات إحداها مدخلات للآخر، أي أن العلاقة تكون تبادلية ما بين التقييم والتحليل البيئي وتحديد الاتجاه الإستراتيجي وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الادارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص43.

الشكل رقم (7): علاقة التحليل الاستراتيجي للبيئة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### المطلب الأول: التحليل البيئي

تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار إستراتيجي محدد وتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، واتجاهات نموها وبقائها. كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق إما بإمكانية تطوير المنتج، دخول أسواق جديدة، أو التخلي عنها للمنافسين في حالة عدم قدرتها على الصمود أمامهم. ومن أجل ذلك تقوم بنوعين من التحليل حسب أسلوب S W O T هما: تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية.

#### الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي يرمز لها بالرمز (O) وهذه الفرص يجب اغتنامها. كما يهدف إلى تحديد التهديدات المحيطة بالمنظمة والتي يجب أن تتفادها أو تستعد لمواجهتها ويرمز لها بالرمز (T). وفيما يلي نستعرض أمثلة عن الفرص والتهديدات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الفرص Opportunities:** هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة. وتعتبر اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغييرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.
- **المخاطر أو التهديدات Threatens:** في المقابل فإن التهديدات تمثل اتجاها غير مرغوب أو موقف غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية. وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق،

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 219.

انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التفاوضية للعملاء، التغيرات التكنولوجية، التشريعات المقيدة للأسعار أو حرية المنافسة أو تصميم المنتج...

وتشمل البيئة الخارجية للمنظمة على نوعين من البيئة: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة. وقبل استعراض شرحهما يجب أولاً التطرق إلى تعريف المنظمة كنظام مفتوح. **المنظمة كنظام مفتوح:** تمثل المنظمة "تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها". من خلال التعريف يمكننا اشتقاق العناصر التالية<sup>1</sup>:

- المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلي
- تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمي، فردية، مجتمعي).
- تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية. ويوضح السلطات والمسؤوليات والواجبات ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم، كما يتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة.
- إن المنظمة وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها لابد من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة. وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة كما ذكرنا سابقاً من: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

#### أولاً: البيئة الخارجية العامة

تشمل البيئة الخارجية العامة للمنظمة على العديد من المتغيرات وهي<sup>2</sup>: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات السياسية، المتغيرات الثقافية.

**1- المتغيرات الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل هذه العناصر في: معدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، أسعار المواد الأولية...بالإضافة إلى العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسياسات الاقتصادية المالية والنقدية وإدارة النقد الأجنبي، فوائد الإقراض المحلي.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 107-108.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 83-84.



2- **العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية:** تشكل سياسة الدولة وقراراتها وخطتها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، حيث تتدخل القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين...

3- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** تعد العادات والتقاليد ونمط معيشة الأفراد والقيم الأخلاقية وغيرها من المتغيرات جانبا مؤثرا على أداء المنظمة. هي:

▪ **العادات والتقاليد:** تفرض العادات والتقاليد أنماطا من استهلاك السلع والخدمات في المواليد والأفراح والمدارس والمواصلات...

▪ **الدين:** يفرض الدين الإسلامي مثلا: محظورات على الخمر ولحم الخنزير وبالتالي يصعب على المنظمات المتعاملة فيها أن تنتعش أعمالها.

▪ **التغيرات السكانية:** كزيادة عدد السكان الذي يعني زيادة الطلب على المنتجات والخدمات والعكس صحيح. وكذا هيكل توزيع السكان حيث أن نسبة الذكور والإناث تؤثر على الطلب على بعض المنتجات، وهيكل توزيع الأعمار بالنسبة للدول التي يزداد فيها المسنين عن الأطفال يؤدي إلى رفع الاحتياج إلى الخدمات الخاصة بهم. والدول التي يزداد فيها الأطفال تزداد الحاجة أو الطلب على ملابس وألعاب الأطفال.

▪ **حجم الأسرة:** الأسرة الأكبر تحتاج إلى عبوات اقتصادية للسلع ومساكن أكبر، والعكس بالنسبة للأسر الأصغر.

▪ **ارتفاع مستوى التعليم:** يعني توافر العمالة ويؤدي إلى تمديد الأطر الأخلاقية والسلوكية المرغوبة والتي يجب على المنظمة أن تعمل في حدودها.

4- **المتغيرات التكنولوجية:** التغيير التكنولوجي الذي يؤثر على المنظمات القائمة بأخذ ثلاثة أشكال هي<sup>1</sup>:

• **الشكل الأول:** قد تظهر منتجات جديدة يمكن أن تسحب الطلب بعيدا عن المنتجات السائدة حينئذ وفي النهاية تحولها إلى مقاومة. على سبيل المثال: استطاع الكمبيوتر متناهي الصغر (Micro) أداء نفس المهام التي يؤديها الكمبيوتر ذو الإطار الرئيسي.

• **الشكل الثاني:** قد يحدث تعديل في المنتجات القائمة بصورة لافتة، يمثل هذا غالبا تغيرا متدرجا، ولكن بعض التغيرات التكنولوجية يمكن أن تعدل جذريا المنتج القائم، على سبيل المثال، مثل هذا التطور قد يكون حادثا مع المحركات الجديدة خفيفة الوزن للسيارات ذات الشوطين، والتي قد لا يتغير فقط بصورة جذرية أو أداء السيارات، ولكنها تغير أيضا وبصورة جذرية أشكالها الأساسية.

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، الإقتداء بالقدوة الحسنة والتحسين المستمر للأداء (Bench Marking)، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2005. ص ص 179-180.

• **الشكل الثالث:** يمكن أن يحدث التغيير التكنولوجي تأثيرا على العمليات المتعلقة بابتكار منتج أو خدمة. قد غير "Wendy" كمثال عملية إعداد هامبورجر في مطاعم وجباته السريعة عن طريق ابتكار خط تجميع يسمح بتقديم الوجبات حسب الطلب. ومع ذلك، فإن قوى تغيير العملية يجب أن تحدث غالبا من داخل المنظمة، وليس من قوى كبيرة من البيئة،

5- **المتغيرات الدولية:** التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة وهي تعرف بالمتغيرات الدولية ونذكر منها<sup>1</sup>:

• **التجمعات الاقتصادية:** للدول في شكل كتلتات والتي تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية وخلق فرص سوقية عديدة من الأسواق أو قد تعني تهديدات حقيقية لهذه المنظمات كالقيود الجمركية.

• **العلاقات على مستوى الدول:** التي تؤثر على أداء المنظمة وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية حيث أن سوء العلاقة بين دولتين يعني تقييدا لقدرة المنظمة لكلا البلدين على التعامل في أسواق الدولتين.

• **الاختلافات الحضارية:** تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات، التقاليد، اللغة، الاتجاهات، الدوافع، المعتقدات. الأمر الذي يصعب على المنظمة تحديد المزيج التسويقي الملائم لاختراق الأسواق المستهدفة.

#### ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة

طرح "Michael Porter" في بداية الثمانينات، طريقة لتحليل البيئة التنافسية والتي تعتبر كمرجع لحد الآن، هذا التحليل لا يعتمد فقط على القطاع وحدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، بل يأخذ بعين الاعتبار كل من:<sup>2</sup>

- القدرة التفاوضية للموردين والعملاء.

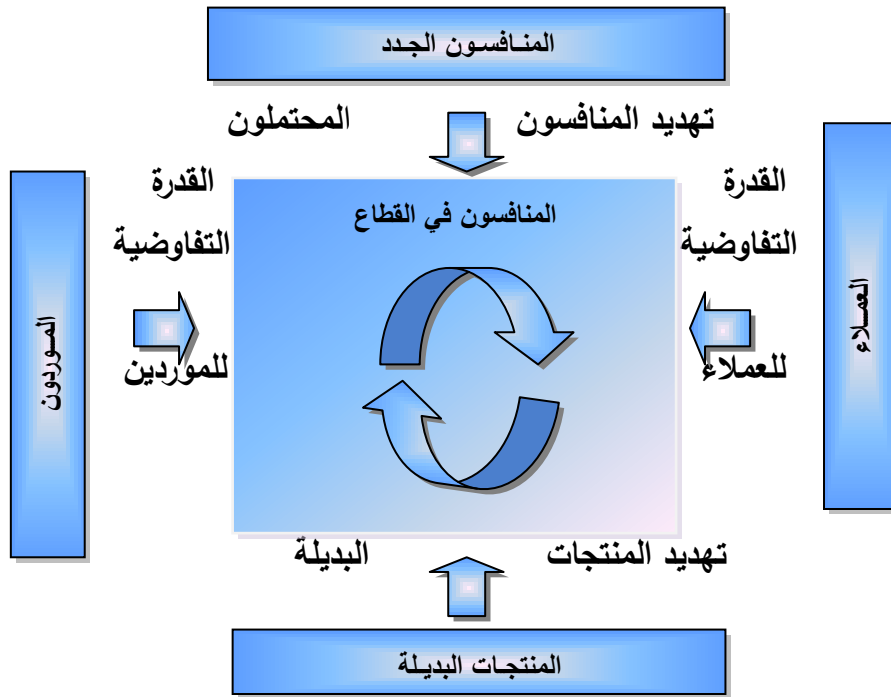
- تهديدات المنافسين الجدد والمنتجات البديلة.

لأن هذه العوامل تضر وتؤثر بمردودية وجاذبية القطاع. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص87.

<sup>2</sup> Patrik Joffer et Gérard Koenik. *Gestion Stratégique (l'entreprise ses Partenaires Adversaires et leur Univers)*. Editions litec. Paris 1992. P137.

الشكل رقم (8): القوى الخمس للمنافسة حسب "بورتر".



Source : Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni. **Stratégie industrielle**. 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris 1998. P34.

1- **المنافسون الجدد**: يستلزم من المنظمة عند دراسة وضعها التنافسي أن تقيم احتمالية دخول منافسين جدد، فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الصناعي الإنتاجي والذي يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ولهذا من الضروري دراسة إمكانية توفر عوائق وحواجز لدخول منظمات جديدة إلى أسواق. فالعوائق يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: المتطلبات الرأسمالية، النفقات الإعلامية لتمييز المنتج وغيرها، فكلما زادت تكاليف نفقات العائق كلما زادت احتمالية إعاقة المنظمات الجديدة من الدخول للسوق.

2- **القوة التفاوضية للزبائن**: يتطلب تحليل الوضع التنافسي الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للعملاء، فقوة العملاء تظهر إذا كان المنتج يمثل حصة هامة من التكاليف الإجمالية للعميل.<sup>1</sup> ويكون المشتريين في موقف قوة في ظل الحالات الآتية:<sup>2</sup>

- شراء جزء كبير من منتجات المنظمة.
- وجود بدائل عديدة للمنتج.
- احتمال التكامل الخلفي وأتاح نفس السلعة.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، 2003، ص62.

<sup>2</sup> Bengt Carlof. **La Stratégie des Affaires**. OPU. Alger 1994. P204.

3- القوة التفاوضية للموردين: إن قوة المورد تسمح بفرض الأسعار أو الممارسات التجارية، وهو الحال عندما يكون للمورد احتكار تموين مادة معينة، أو تعهد أو عقد توزيع حصري في سوق ما. وتكون للموردين قوة تفاوضية إذا توفرت الشروط التالية<sup>1</sup>، إذا كانت منظمات التوريد قليلة ومتفاهمة، فالمنظمة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط نوعية وأسعار أفضل.

4- تهديدات المنتجات البديلة: يعرف المنتج بأنه: "مجموعة من العناصر المادية له وظائف إستعمالية ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته"<sup>2</sup>. أما المنتجات البديلة فتتمثل في منتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة، وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً.<sup>3</sup>

5- حدة المنافسة في الصناعة: تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج "بورتر"، لأنها تشير إلى التقاء العناصر الربعة الأخرى، وتزداد في الحالات التالية<sup>4</sup>:

- العدد الهام للمنافسين، الذي يرفع من حدة المنافسة،
- الحجم الكبير للمنافسين الذي يسمح لهم بممارسة السيطرة،
- معدات النمو الضعيفة في السوق التي ترفع من درجة التنافس على الحصص السوقية،
- الاختلاف الضعيف بين المنتجات والذي يؤدي إلى انخفاض كبير في الأسعار لما يكون هناك فائض في الكميات المعروضة،

- التكاليف الثابتة المرتفعة تؤدي بالمنظمات إلى منح تخفيضات هامة في حالة تراجع الاقتصاد،
- صعوبة تغيير النشاط بسبب وجود حواجز قوية مثل: استحالة استبدال التجهيزات المتخصصة.

#### الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية

يهدف هذا التحليل إلى دراسة وتقييم إمكانيات المنظمة (مواردها) ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها ويرمز لها بالرمز (S) ونقاط الضعف فيها والتي يرمز لها بالرمز (W). وفيما يلي شرح نقاط القوة ونقاط الضعف كما يلي<sup>5</sup>:

- **نواحي القوة Strengths:** مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها. ويطلق

<sup>1</sup> طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت 2001، ص23.

<sup>2</sup> Mohamed Seghir Djitli. **Comprendre le Marketing**. Berti édition. Alger 1990. P27.

<sup>3</sup> Gerry Johnson. Havan Scholes. **Stratégique**. Publi-union. Paris 2000.P27.

<sup>4</sup> زينات دراجي ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، يومي 30/29، 2002، ص94.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص220.

على نواحي القوة البارزة مفهوم "القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة، العلاقات بالموردين أو العملاء...

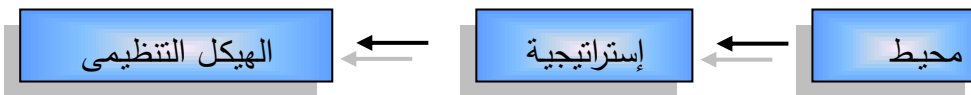
• **نواحي الضعف Weaknesses:** مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر. ومن أمثلة مجالات الضعف: الموارد المالية والتكنولوجية، التسهيلات، القدرات الإدارية والتسويقية، الصورة الذهنية للمنتجات.

وبالتالي فإنه لا بد للمنظمة أن تحدد جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري أو الوظيفي، وتساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الإستراتيجية الداخلية من تنمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية. وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في المجالات الإستراتيجية بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين واطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية التي سنستعرضها فيما يلي:

### أولاً: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "عبارة عن رسم بياني يظهر بطريقة تركيبية مجموع بنية المنظمة"<sup>1</sup>، كما يعرف بأنه: "الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام"<sup>2</sup>. من خلال التعريفين السابقين نجد أن الهيكل التنظيمي يقوم بـ:

- وصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة،
- تحديد العلاقات الرسمية،
- التنسيق بين الوحدات التنظيمية،
- تعيين عدد المستويات الإدارية. ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة باعتباره يتبع الإستراتيجية<sup>4</sup>، فإن أي تغيير في الإستراتيجية الشمولية للإدارة العليا يتبعه تغيير في الهيكل التنظيمي<sup>5</sup>، وهذا ما تظهره العلاقة التالية:



<sup>1</sup> Jean-Yves Mercier et Gilbert J.B.Probst. **Organisation et Management**. Tome I. les éditions d'organisation. Paris 1991. P42.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص301.

<sup>3</sup> فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال(الأصول والمبادئ)، مطبعة الشعب، عمان 2000. ص301.

<sup>4</sup> A.Ch.Martinet. **Management Stratégique(Organisation et Politique)**. Ediscience. Paris 1994. P102.

<sup>5</sup> طارق شريف يونس. **الفكر الإستراتيجي للقادة**. المنظمة العربية للإدارة. مصر بدون سنة طبع. ص83.

## ثانيا : ثقافة المنظمة

أ. مفهوم ثقافة المنظمة: مع مرور الزمن تتكون في المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة، والتي تندرج تحت ما يسمى بثقافة المنظمة هذه الأخيرة التي تعددت وتنوعت التعاريف التي جاءت لتوضيح مفهومها.

فلقد عرفها "إدوارد تايلور" بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادة، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".<sup>1</sup> ويعرفها "Hofstde" بأنها: "الخصيلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث يميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية الأخرى". وحسب "Hofstde" فإن الثقافة تتسم بثلاث خصائص أساسية هي:<sup>2</sup>

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أفراد المجتمع،
- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على اكتسابها وتوريثها لأجياله الجديدة،
- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة بها.

كما يعرفها الكاتب "Gibson" وزملاؤه على أنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة..."<sup>3</sup> وهناك من يشبه ثقافة المنظمة بجبل الجليد التنظيمي، حيث أن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: الأهداف، التكنولوجيا، الهيكل، السياسات والإجراءات، الموارد المالية... في حين يمثل الجزء المغطى أو الخفي كل الجوانب غير الرسمية وغير العلنية وهي: المعتقدات، التصورات، الاتجاهات، المشاعر، الميول، القيم والمعايير...<sup>4</sup>

إن ما نلاحظه من التعاريف السابقة إن كانت تختلف شكليا من ناحية المفردات إلا أنها تتفق موضوعيا على أن المقصود بثقافة المنظمة هو: "مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم على تحقيق الفهم لغايات المنظمة أسلوب أداء المهام وما الذي يجب اعتباره هاما"<sup>5</sup>.

ب. خصائص ثقافة المنظمة: تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:<sup>6</sup>

1. الثقافة نظام مركب: أي أنها تتكون من عناصر فرعية تتفاعل لتشكل ثقافة المنظمة وهي:

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 166.  
<sup>2</sup> عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 91.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002، ص 226.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 91.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 166.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 407.

- الجانب المعنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار....)،
  - الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة)،
  - الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة...).
2. الثقافة نظام متكامل: أي تحاول أن تخلق الانسجام بين العناصر المختلفة (المعنوية، السلوكية، المادية)، وأن أي تغيير يطرأ على أحد الجوانب لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة بتعليمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة.
4. الثقافة نظام متغير ومتطور: إن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال على ما هي عليه، وكذلك لا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
5. الثقافة لها خاصية التكيف: إن الثقافة تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف.
- ج. مكونات (عناصر) ثقافة المنظمة: تتمثل عناصر ثقافة المنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:
- القيم: هي التفضيلات الجماعية التي تفرض نفسها داخل المجموعة، المعتقدات الأساسية، المعايير التي تحدد طرق التصرف والتفكير.
  - الخرافات: هي الأساطير، القصص المرتبطة بماضي المنظمة.
  - الطقوس (العادات): هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة مثل: التوظيف: اجتماعات العمل، الاستقبالات...
  - الرموز: مثل: لبس البذلة الرسمية، أو الحمل شارة المنظمة التي تسمح بتمييز أعضاء المنظمة عن الخارجيين عنها.
- د. دور ثقافة المنظمة: إن دور ثقافة المنظمة يتلخص في أربعة أدوار رئيسية هي: <sup>2</sup>
- إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية،
  - تسهيل الالتزام الجماعي،
  - تعزيز استقرار النظام،
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

<sup>1</sup> بلعجوز حسين وغزي محمد العربي، "ثقافة المنظمة أثرها على الأداء العام للمؤسسة من خلال مؤشر الكفاءة والفاعلية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص ص 5-7.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، 2003، ص 261.

إن ثقافة المنظمة تعتبر إحدى القوى المؤثرة في الأداء المنظمات، حيث يمكنها التأثير في مستويات الفاعلية والكفاءة وبالتالي النجاح في الأجل الطويل. خاصة إذا كانت المنظمة تمتلك ثقافة قوية.<sup>1</sup> لذا نجد أن هناك نوعين من الثقافة:<sup>2</sup>

- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة ككل وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكهم.

- **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة هنا إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوحد والتوافق مع أهداف المنظمة.

### ثالثاً : الموارد

إن المنظمة تمتلك موارد تستخدمها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، حيث يمكن تصنيف موارد المنظمة إلى ثلاث مجموعات:

- **المجموعة الأولى:** الموارد المادية مثل: المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية...
- **المجموعة الثانية:** الموارد التنظيمية مثل: الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابة..
- **المجموعة الثالثة:** الموارد البشرية والتي تتضمن الخبرات، المهارات وقدرات العاملين...

ويكمن الغرض من تبني المنظمة للإدارة الإستراتيجية هو مساعدتها على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية.

من الملاحظ أن نوعين من الموارد السالفة الذكر وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية التي يتلخص دورها في التأكد من أن قوة العمل بالمنظمة تمدها بالميزة التنافسية<sup>3</sup>. ولكي تتحقق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية، فإنها يجب أن تتخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

### المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه من نواحي قوة أو ضعف.

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية تحديد الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، إلا أننا سنكتفي بذكر السياسات لأن الرسالة والأهداف سيتم ذكرهما بالتفصيل في الجانب الخاص بالاتجاه الإستراتيجي أما الإستراتيجية فقد تم تناولها فيما سبق ذكره.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 411.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2004/2003. ص 19.



## الفرع الأول: الاستراتيجيات والسياسات

تعتبر الإستراتيجية المرحلة الثالثة في عملية صياغة الإستراتيجية تليها عملية وضع السياسات، ونظرا لتناول الإستراتيجية سابقا، سنكتفي بالتطرق للسياسة. حيث يقصد بالسياسة "تلك القواعد التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات"<sup>1</sup>، ومنه فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها. هذه السياسة تعد إطارا مرجعيا يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عن سعيهم تنفيذ الإستراتيجية. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، فالسياسة الصريحة هي المعلن عنها، أما السياسة الضمنية فقد تأتي من خلال تصرفات معينة لقادة المنظمة في المستويات الإدارية العليا وبصفة متكررة، فيقوم باقي أفراد المنظمة في المستويات الإدارية الأدنى بإتباع نفس النهج والأسلوب الذي يتبعه رؤسائهم باعتبار ذلك تنفيذ سياسة ضمنية للمنظمة<sup>2</sup>.

ويلاحظ أن كل من السياسات والأهداف تقود وترشد الفكر والعمل ولكن هناك فرق بينهما، فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط بينما السياسات هي الطريق الذي تسير فيه القرارات نحو هذه النهايات. لقد تبين لنا أثر السياسات في توجيه القرارات داخل المنظمة لتحقيق الهدف، والسياسات قد تكون فعالة وغير فعالة، لهذا ينبغي الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن رسم سياسات فعالة؟ وما هي أنواع السياسات في المنظمة؟.

## أولا: أبعاد ومقومات السياسة

لبيان كيفية وضع السياسات الفعالة للمنظمة، لا بد من التعرف على أبعاد ومقومات تلك السياسة، وفي هذا الشأن اقترح العالم "زيلجر" بعض السمات التي تكون السياسات الفعالة وهي:<sup>3</sup>

- أ. المرونة: لا بد للسياسة أن تعمل على التوازن بين الاستقرار والمرونة، فإذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة، فلا بد وأن تتلاءم معها السياسات.
- ب. الشمولية: لا بد وأن تتصف السياسة العامة للمنظمة بالشمولية لتغطي كافة الاحتمالات والطوارئ في كافة أجزاء المنظمة ومؤثراتها الداخلية والخارجية.
- ج. التنسيق: لا بد وأن تقوم سياسة المنظمة على التنسيق بين أجزائها المختلفة، وأن تعمل على منع التضارب والازدواجية أو التداخل بين أنشطة الأجزاء في المنظمة وذلك حتى تتمكن كل وحدة في المنظمة من أداء واجباتها وتحقيق هدفها الجزئي في إطار الهدف العام.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع (النظريات والأنماط الإدارية)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 289.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، دار المؤلف، القاهرة، 1998، ص ص 121-122.

د. الأخلاقية: لا بد وأن تتصف السياسة بصفة الأخلاقية، وأن تكون سياسات شرعية لا تتعارض مع تعاليم الشريعة الإسلامية وذلك في الدول الإسلامية ولا تتعارض مع الأخلاق العامة في الدول الأخرى، وذلك عن طريق التوجيه لنهج الوسائل السليمة والمشروعة في تحقيق الأهداف.

هـ. الوضوح: لا بد وأن تتسم السياسة بالوضوح وأن تكون مكتوبة ومنطقية، فهي لا بد أن تحدد الهدف المطلوب الوصول إليه وتبين الطرق الملائمة واللائمة للتنفيذ، وما هو الإطار المسموح التحرك فيه لاتخاذ القرارات، وبالتالي يجب أن تكون السياسة بقصد تحقيق الهدف وإذا لم تعمل على تحقيق الهدف فهنا يجب مراجعتها وتصحيحها.

### ثانياً: أنواع السياسات

السياسات يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1) من حيث المستوى التنظيمي: نجد:

- سياسات عامة: وتحدد بواسطة مجلس الإدارة.
- سياسات رئيسية: وتحدد بواسطة المديرين.
- سياسات فرعية: وتحدد بمعرفة رؤساء الأقسام.

#### 2) من حيث الوظيفة: تتكون من:

- سياسة الإنتاج،
- سياسة التسويق،
- سياسة الإعلان،
- سياسة العلاقات العامة،
- سياسة التمويل،
- سياسة الشراء والتخزين،
- سياسة التطوير.

### المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية

يقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزات والإجراءات. إنها عادة أو في الغالب تنفذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. ويعمل مديرو القطاعات والمديرون الموظفون على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سابق، ص ص 123-124.

ويشارك هؤلاء المديرون في نفس الوقت في وضع الإستراتيجية على مستوى القطاع الوظيفي، وفيما يلي سنقوم بعرض مختصر للبرامج والميزانيات والإجراءات فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **البرامج:** البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. إنه يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية. على سبيل المثال: قد تبدأ منظمة للادخار والإقراض تنفيذ استراتيجياتها ببرنامج دعائي في المجتمع المحلي، إيجاد علاقات قوية مع منظمات العقارات المحلية وتقديم أواني فضية مجاناً لكل حساب ادخار يبلغ مبلغ معين تقوم بتحديدته.

ب. **الميزانيات:** هي ترجمة لبرامج المنظمة على شكل قيم مالية، أنها تتضمن أو تضع قوائم التكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة. قد تضع المنظمة المالية السابق ذكرها ميزانيات تفصيلية منفصلة لكل من برامجها الثلاثة: ميزانية الإعلان، ميزانية العلاقات العامة، ميزانية الحوافز.

ج. **الإجراءات:** يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية النمطية، وهي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي مهمة أو عمل محدد، أنها تصف تفصيلاً في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لانجاز برامج للمنظمة. على سبيل المثال: في منظمة الادخار والإقراض السابق ذكرها. قد تضع تلك المنظمة إجراءات لوضع الإعلان في الصحف والراديو. قد تضع الإجراءات قائمة بالأشخاص الذين يجب الاتصال بهم، وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع. قد تضع إجراءات تفصيلية بخصوص متطلبات التأهيل للحصول على جائزة الأواني الفضية مثلاً.

#### المطلب الرابع: الرقابة الاستراتيجية

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الكيفية التي تمارس من خلالها عملية تقييم الأداء وأحكام الرقابة الإستراتيجية. هذه الأخيرة التي سنتناولها في هذا المطلب، أما تقييم الأداء فسيتم تناوله في الفصل الثالث بالتفصيل.

#### الفرع الأول: مفهوم الرقابة ومستوياتها

##### أولاً: مفهوم الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر نموذج في الإدارة الإستراتيجية، إنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين<sup>2</sup>:

**النشاط الأول:** تقييم أداء المنظمة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسبما خطط لها [النتائج تساوي الأهداف].

**النشاط الثاني:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف.

<sup>1</sup> توماس وهيلين دافيد هنجر. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 38-39.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 121.

ولقد عرف "روبرت موكلي مر" الرقابة على أنها: "عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقديرها إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة. والرقابة هي نوع من المقابلة بين عنصرين<sup>2</sup>:

- الأداء الفعلي،
- والخطط المحددة والموضوعة مسبقاً لتنفيذ هذا العمل.

### ثانياً: مستويات الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المنظمة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:<sup>3</sup>

- أ. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة ويتضمن علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.
  - ب. **الرقابة على المستوى التكتيكي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المنظمة، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.
  - ج. **الرقابة على المستوى التشغيلي:** يمارس هذا النوع من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المنظمة، ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.
- إن هذه المستويات الثلاث من الرقابة الإستراتيجية وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية. فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المنظمة تشكل مظلة تبتثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوشي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق. الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2000، ص 171.

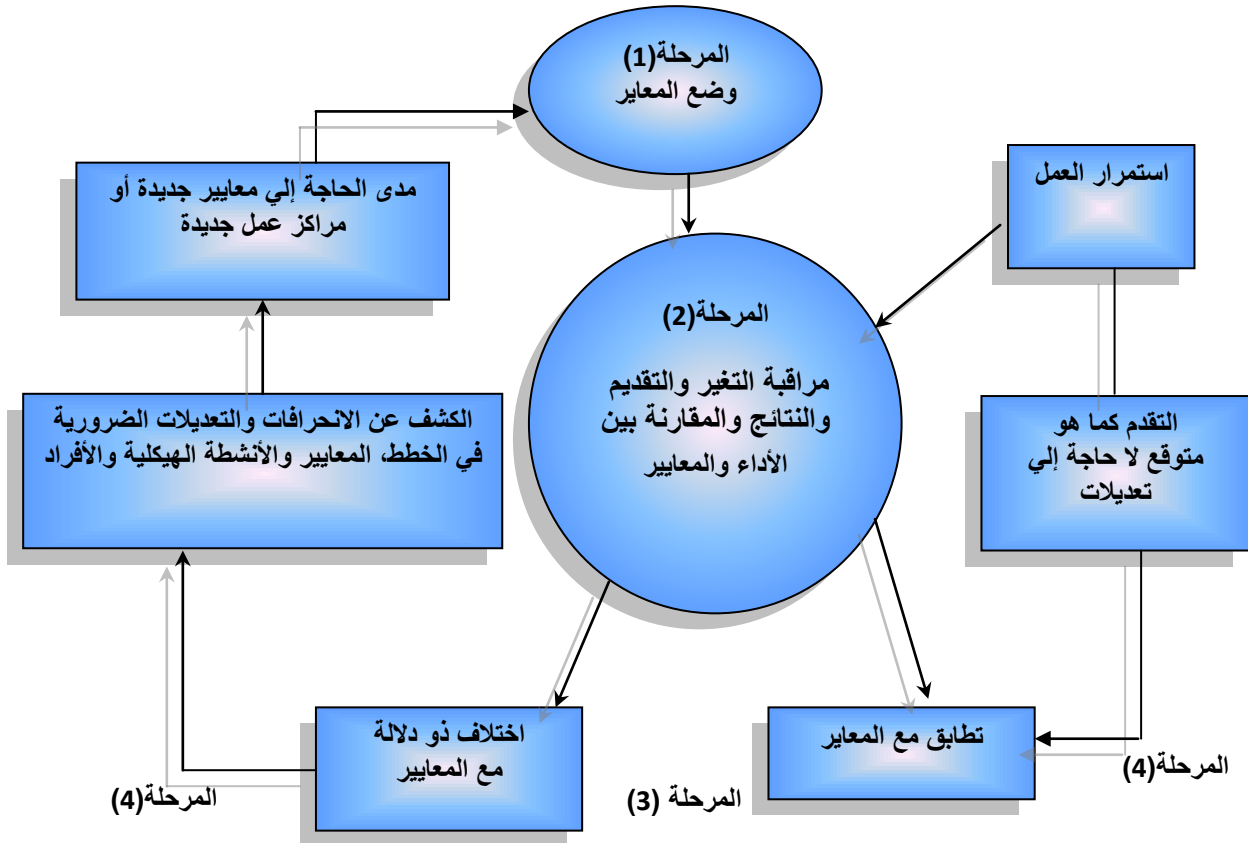
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 532.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص ص 162 - 163.

الفرع الثاني: خطوات الرقابة الإستراتيجية

تمر عملية الرقابة بعدة مراحل تبدأ من وضع المعايير ثم تأخذ شكلا تتابعيا حتى تنتهي بإجراءات تصحيح الأداء، وتعتبر مراحل أو دورة الرقابة واحدة في كل أنظمة الرقابة مهما اختلفت نوعية نشاط المنظمة أو حجمها ولكن يكمن الفرق في درجة الكفاءة أو التفصيل أو الآلية التي تتم بها كل مرحلة. والشكل رقم الموالي يوضح أهم خطوات عملية الرقابة.

الشكل رقم (9): خطوات عملية الرقابة



المصدر: عبد الغفار حنفي ورسمية قريا قص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 768. أولاً: تحديد معايير الأداء: إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمراً ضرورياً.

وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة. يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 351.

ويعرف المعيار باعتباره أداة لقياس الأداء على انه: "وسيلة سريعة وسهلة أو ملائمة لتقييم الأداء"<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه مستوى جيد للأداء أو مستوى أفضل لهذا الأداء أما شروط المعيار فتتمثل في:<sup>2</sup>

- يجب أن يحدد بدقة، وبشكل يمنع التفسير والتأويل،

- يجب أن يدون لكي لا يكون هنالك تحريفا له،

- يجب أن يكون مرنا بما فيه الكفاية.

وهناك أنواع مختلفة لمعايير الأداء تصنف كما يلي<sup>3</sup>:

أ. **المعايير الكمية**: تحدد عدد الوحدات المنتجة من فرد أو مجموعة أفراد ومن أمثلتها: حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم الإيرادات، الأرباح...

ب. **المعايير النوعية**: تحدد مستوى النوعية الذي يساعد على إيجاد رضا العملاء ومن أمثلتها: نسبة المردودية، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء العملاء، درجة رضا العاملين...

ج. **المعايير الوقتية (الزمنية)**: تشير إلى الأجل الضروري واللازم لإنجاز الأعمال. ومن أمثلتها: وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، تحديد الفترة الزمنية لأداء وظيفة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي...

د. **معايير التكلفة**: تحدد الموارد المالية والمعدات اللازمة لتنفيذ الأعمال حيث يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير الرقابية التي تعكس عامل التكلفة ومن أنواعها مايلي:

1. **المعايير المثالية**: هي تلك المعايير التي يمكن تحقيقها فقط في ظل أحسن الظروف، فهي لا تسمح بأية أعطال للآلات أو توقف العمل،

2. **المعايير الأساسية**: تظل ثابتة طالما لم تتغير السلع أو الظروف الخاصة بالإنتاج وتعد هذه المعايير عن سنة معينة هي سنة الأساس، وتقارن التكاليف الفعلية في كل سنة بمعيار سنة الأساس، ويندر استعمال هذا المعيار نظرا للظروف سريعة التغيير بالنسبة للسلع وطرق الإنتاج،

3. **المعايير الجارية**: هي تلك التي يمكن التوصل إليها في ظل مستويات الأداء الجيد في الفترة المقبلة ومن خصائصها أنها صعبة المنال، إلا أنها يمكن أن تتحقق لو توافرت ظروف التشغيل الملائمة وارتفعت مستويات الأداء إلى درجة الجودة المرغوبة، وتسمح المعايير الجارية بالوقت الضائع الطبيعي كما في الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ برامج الصيانة المقررة واحتياجات التشغيل الطبيعية.

4. **المعايير المتوسطة**: تمثل متوسط التكاليف الفعلية (التاريخية). التي حدثت في فترات ماضية، بما تتضمنه من أخطاء وضياع وما تحتويه من إسراف وعدم كفاية، وقد تتمثل المعايير المتوسطة في أفضل مستويات الأداء لفترة السابقة، أو في مستوى الأداء الأكثر تكرارا وتمثل هذه المعايير تقديرات

<sup>1</sup> ليستراي هيتجر وسيرج ماتوليتش، ترجمة: أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، دار زهران للنشر. عمان 1997، ص 107.

<sup>2</sup> تشارلز هورنجر وآخرون، ترجمة: أحمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف (مدخل إداري)، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 352.

<sup>3</sup> Saïd Mssassi. **Précis du Management**. Afrique Orient. Casablanca 2006. P 170.

أكثر منها معايير، ويمكن تحقيقها بسهولة وفي مستويات أداء عادي قد يكون غير جيد، لذلك قد لا تصلح كأداة للرقابة وقياس الكفاءة.

5. **المعايير المتوقعة:** هي معايير تتحدد في ظروف التشغيل المتوقعة خلال فترة سريانها، وهي تعبر عن أهداف يمكن التوصل إليها في ظل أداء جيد، وتتضمن بعض المسموحات التي لا يمكن تجنبها، وتستخدم هذه المعايير كأداة فعالة للرقابة على الأداء لتوافر شروط الواقعية أو الاقتراب من الظروف والبيئة التي يتم فيها التنفيذ.

6. **المعايير العادية:** هي معايير تتحدد في ظل ظروف تشغيل عادية لدورة تشغيل عادية وكاملة للمنظمة، فهي تحدد في ضوء ما حققته المنظمة من نتائج في الماضي، أو ما يمكن أن تحققه قياساً على ما حققه منافسوها، فهي تتعلق بقياس نتائج غير مالية.

بعد هذا العرض الموجز لأنواع المعايير، نجد أن أكثر المعايير ملائمة هي التي تتوافر فيها الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- أن تتضمن المسموحات التي يمكن تجنبها،
- يمكن تحقيقها بأداء جيد وكفاءة معقولة،
- تراجع وبعاد النظر فيها كلما تغيرت الظروف التي وضعت في ضوءها،
- تمثل أهدافاً عادية يمكن للعاملين تحقيقها بكفاءة معقولة.

وبالتالي نجد أن المعايير الجارية أو المتوقعة هي أنسب المعايير من حيث الرقابة وتقييم الأداء حيث أنها تمثل ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه التكاليف الفعلية في ظل الظروف البيئية والتنظيمية والسلوكية السائدة.

### ثانياً: مرحلة القياس والمقارنة

إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها. سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد أو الإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير التي من الممكن تنفيذها بسهولة، كما نلاحظ أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباغ، مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)، دار زهران، عمان، الاردن، 1997. ص 107.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصباغ، مرجع سابق، ص 107.

## ثالثاً: تصحيح الانحرافات

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها. وعادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية سلفاً وبالتالي تصحيح الأداء المعيب، ولكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان موجبة بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط وفي هذه الحالة تستحق أيضاً من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أم للأداء العالي للأفراد. ويمكن التفرقة بين نوعين من الانحرافات<sup>1</sup>:

## 1. الانحرافات الطبيعية: وتتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ،
- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ،
- انحرافات راجعة لظروف طارئة،
- انحرافات غير متكررة.

## 2. الانحرافات غير الطبيعية: تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة،
- انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم،
- انحرافات متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطي. ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما<sup>2</sup>:

- الإجراءات العلاجية قصيرة الأجل.
- الإجراءات الوقائية طويلة الأجل.

فالإجراءات العلاجية قصيرة الأجل تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في أحد المجالات، أما الإجراءات الوقائية طويلة الأجل تنطوي على وضع إجراءات تصحيحية طويلة الأجل تقاديا لحدوث الخطأ في المستقبل.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 352-353.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 353.



## خلاصة:

خلصنا من دراسة هذا الفصل أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية)، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور. وأنه توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب: وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية... وهناك عدة تصنيفات للإستراتيجية أهمها استراتيجيات "بورتر" أو كما تعرف بالاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز) تستخدمها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية. أما الإستراتيجيات الأساسية فتوجد أنواع عديدة لهذه الإستراتيجيات، أخذت الباحثة مجموعة منها رأت أنها ملمة وتشمل جميع الجوانب (إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التحالف والشراكة، إستراتيجية الاختراعات، إستراتيجية الإنكماش). كما خلصنا إلى أن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات التي تحرص على تحسين وتطوير ادائها للوصول للأداء المتفوق، ويتوقف على كفاءتها في إدارة استراتيجياتها. كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية مدخل إداري شامل تساعد من خلال مراحلها (صياغة الإستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية)، وهناك من يضمنها بمرحلة تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتقييم وتحليل الموقف البيئي من تحقيق إنجازات إستراتيجية، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة والخاصة لرفع جودة خدماتها من خلال تحديد الرؤية المستقبلية وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد علاقتها مع بيئتها بما يساعد في إقتناصها للفرص وتجنبها للمخاطر، وتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف وذلك بهدف إتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

الفصل الثاني

الاتجاه الاستراتيجي:

المفاهيم والأبعاد

## تمهيد

يعد الإتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال سواء الخدمية أو الصناعية مكون مهم من مكونات الإدارة الإستراتيجية الفعالة، كونه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من إستشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة جملة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تحقيق هذه الأهداف. ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا يجعلها تعمل على تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وتطوير منتجاتها، من أجل تحقيق التقدم والتطور المستمر في ظل اعتناقها لمنهج الإتجاه الإستراتيجي الذي يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها أمام منافسيها، حيث يعد متطلباً إجبارياً لهذه المنظمات.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول الإتجاه الإستراتيجي، وذلك بإبراز أهميته من خلال أهم التعاريف التي جاءت حوله لمختلف الباحثين والرواد في هذا المجال، كما سيتم تناول مكوناته ومحتواه وأهم مظاهره في المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الإتجاه الإستراتيجي**

**المبحث الثاني: تحديد مكونات الإتجاه الإستراتيجي**

**المبحث الثالث: محتوى الإتجاه الإستراتيجي.**

## المبحث الاول: ماهية الإتجاه الإستراتيجي

الإتجاه الإستراتيجي مفهوم واسع الاستخدام في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية، المقاولتية والتسويق. حيث يعد واحدا من المداخل التي تعتمد إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد نجاح المنظمة وبقاؤها في الأمد البعيد على ما يتخذه المدراء في الإدارة العليا من اختيارات إستراتيجية، فهو يعبر عن الالتزام باستعدادات تنظيمية مهيأة نحو استثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تهديدات.

وسوف نتناول في هذا المبحث أربع مطالب مهمة، فالأول نتناول فيه مفهوم الإتجاه الإستراتيجي ومداخل دراسته، أما في المطلب الثاني فسنتناول أهميته وفوائده على المنظمة، وفي المطلب الثالث مظاهره وأخيرا المطلب الرابع سنتناول أنماطه حسب كل من Miles and Snow و Venkatraman و Morgan.

## المطلب الأول: مفهوم الإتجاه الاستراتيجي

بين كل من " Gatignon et Xuereb " أن الإتجاه الإستراتيجي مدخل محدد للمنظمة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها.<sup>1</sup> هذا ويعد الإتجاه الإستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المنظمات، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد الإتجاه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم.<sup>2</sup>

وغالبا ما يعد مفهوم الإتجاه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، كما بين " Hitt et al " أن الإتجاه الإستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث أن الإتجاه يعكس مستوى إدراك مديرو المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. وقد توصل الباحثين إلى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين الإتجاه الإستراتيجي ومفهوم الأداء، وهذا ما أكده " Slater et Olson " على أن الإتجاه الإستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال.<sup>3</sup> وهناك من عرف الإتجاه الإستراتيجي على أنه: " مجموعة التوجهات الإستراتيجية

<sup>1</sup> Alex A. Ferraresi et al. **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance.** Journal of knowledge management.2012. Vol 16. No 05. P 691.

<sup>2</sup> Glenn B. Voss, Zannie Giraud Voss. **Strategic orientation and firm performance in artistic environment.** Journal of marketing. 2000. Vol 64. P67.

<sup>3</sup> سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 2.

التي تطبقها المنظمة لخلق سلوكيات مناسبة تعمل على استمرار الأداء المتفوق"<sup>1</sup>. كما يعرف الاتجاه الإستراتيجي على أنه: " مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكز هذه الإستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) لفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة".

وأكد ( الخفاجي) أن الاتجاه الإستراتيجي يمثل منظور لإدراك العالم ورسم أيديولوجية المنظمة، وأساس لثقافتها وشخصيتها والتزامها واقتدارها في الاستجابة الصحيحة للبيئة. وهناك كتاب آخرون اعتبروا أن التوجهات الإستراتيجية هي عناصر للثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

ويرى "Wheelen et Hunger" بأن للاتجاه الإستراتيجي ضرورته بناء على المعلومات من داخل المنظمة وخارجها التي تساعد باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وأن هذه المعلومات تعتبر مهمة لعملية الإتجاه الإستراتيجي والتي تؤثر مباشرة على أداء المنظمات.

ويؤكد "Stanley et al" على أن الاتجاه الإستراتيجي يهتم بالقرارات التي تتخذها المنظمات لتحقيق الأداء العالي، أي أن الاتجاه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ومن يفيدتها في التعرف على بنيتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.<sup>3</sup>

ويضيف " Hynes " أن الاتجاه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، لذا فإن على الإدارات العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وأن نظام قيم الإتجاه الإستراتيجي يهتم بشكل مستمر بأداء المنظمة، وكذلك تلبية الاحتياجات والمتطلبات ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد. وإذا لم يحظى الاتجاه الإستراتيجي بالإهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا فإن عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وموجعة وغير فعالة.<sup>4</sup>

ومن زاوية أخرى يربط " Porter " مفهوم الاتجاه الإستراتيجي بالإستراتيجيات التنافسية، كونه هو الأكثر استخداما للإطار المتعلق بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمات خلال الثلاثين سنة الماضية وما تبعها من بحوث حول هذا الموضوع والتي كانت في تطور مستمر على طول هذه السنوات، حيث أظهرت هذه البحوث نتائج مختلفة، البعض منها يؤكد تأكيد "بورتر" على أنه يجب على المنظمات الاختيار بين

<sup>1</sup> Bing Liu, Zhengping Fu. **Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: acritical review**. International journal of business and management. March 2011. Vol 06. No 03. P109.

<sup>2</sup> Herath H. Rosli Mahmood. **Strategic orientation based research model of SME performance for developing contries**. Review of integrative business and economics research. Vol 2. No 1. P430.

<sup>3</sup> Stanley F Slater. Eric M Olson. Tomas M Hult. **The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship**. Strategic management journal. 2006. P1223.

<sup>4</sup> Herath H. Rosli Mahmood. **Op Cit** . P431.

إستراتيجية " قيادة التكلفة" وإستراتيجية "التميز" أو ستصبح المنظمات (عالقة في الوسط) " Stuck in the middle" أو أن تكون بدون إستراتيجية متماسكة. ودراسات أخرى تعارضت نتائجها مع " بورتر" حيث أعطت دعماً لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز معاً<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نجد أن " بورتر" كان ينظر للاتجاه الإستراتيجي على أنه إطار للإستراتيجيات التنافسية الممثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز، هناك من الباحثين من أيده وهناك من عارضه لكن النتيجة في الأخير بالنسبة للمنظمات هي إختيار واحدة من الاستراتيجيات (التميز، قيادة التكلفة، أو المزج بينهما) ليكون أدائها أحسن من المنظمات "العالقة في الوسط" حسب تعبير "بورتر". ويضيف أن الإختلاف بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء مرتبط كثيراً بالإختلاف الجغرافي لمحيط السوق في مختلف المناطق وتقوده القوى التنافسية الخمسة<sup>2</sup>.

إن لمصطلح الاتجاه الإستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية، وهذا ما لاحظناه مما سبق. وفي الجدول الموالي مجموعة من التعاريف التي تخص الاتجاه الإستراتيجي.

الجدول رقم (6): عرض لبعض الدراسات حول مفهوم الاتجاه الاستراتيجي

اسم الباحث	السنة	المفهوم
Manu et Sriram	1996	الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الاستراتيجية لتكيف مع بيئتها و/أو أن تغير في مظاهرها لجعلها مواتية.
Voss et Voss	2000	تركيب متعدد الأبعاد يبين التركيز النسبي للمنظمة على فهم وإدارة القوى البيئية المؤثرة عليها.
Bronn	2002	وظيفة محددة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
Wiklund et Shepherd	2003	يعبر عن الإتجاه الريادي للمنظمة.
Chomburg et al	2004	الاستراتيجية العامة للمنظمة.
Zhou et al	2005	فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الاعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الاداء المتميز.
Slater et al	2006	القرارات المتخذة لبلوغ الاداء المتميز.
Zhou et Li	2007	الاساس الذي تستند عليه المنظمة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها.
Grinstein	2008	اتجاهات استراتيجية منغدة من قبل المنظمة لاجاد السلوكيات المساهمة في الأداء المتميز المستدام.

<sup>1</sup> Fatima Evaneide Barbosa de Almeida et al. **Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.** XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro. 7a11 sebtmbre.2013. p p 2,3.

<sup>2</sup> Samuel Choy et Joseph M Mula. **The impact of strategic orientation dimensions on business performance : A case study based on an international organization.** In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, Auckland, New Zealand, 2-5 Dec 2008. P08.

2008	Deek et Lian	مفهوم اشتق أساسا من الإتجاه نحو السوق إذ يقصد بالآخر قياس أداء المنظمة.
2009	Frishammar et Andersson	المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط إتخاذ القرار التي تواجه نشاطات المنظمة.
2010	Dharmasiri	تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمنظمة التي يعمل بها.
2009	Rizzo	تصنيف مفاهيمي لأنماط السلوك الإستراتيجي إعتقادا على مجموعة من السمات أو الأبعاد.
2010	Urban	محصلة للاتجاه الريادي والتكنولوجي.
2010	Hassan	أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
2010	Hakala	مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الأداء المقصود للمنظمة وقابلية النمو.
2011	Joachim et al	خيار إستراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على الموارد وتخصصها وتنتفع بها، بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية.
2012	Isoherranen	صفات أساسية لإستراتيجية المنظمة توجه قرارات المنظمة ونشاطاتها نحو طريق محدد.
2012	Reulink	الخطوط العريضة للإستراتيجية ويترك كل من تفاصيل محتوى الإستراتيجية وتنفيذها لتكمل تلك الخطوط.
2012	Deshpande et al	سلوكيات إستراتيجية تنفذ من قبل المنظمة بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المستدام.
2012	Gray et Wert- Gray	منبه بنبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الإنتباه على مظهر مهم من مظاهر بيئة المنظمة.
2013	Kim et al	مورد تنظيمي يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة.
2013	Chow et al	واسطة أو أداة لتحويل قيمة الراسمال البشري الى أداء متميز.

المصدر: إحسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 3، 2013، ص ص 43-44.

بناء على ما جاء من تعاريف حول الاتجاه الإستراتيجي، فإن الباحثة لا ترى أي إتفاق بشأن المقصود بالاتجاه الإستراتيجي للمنظمة إلا في نقطة واحدة، وهي اتفاق بعض الباحثين على أن الاتجاه الإستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز.

أما بالنسبة لمناهج دراسة الاتجاه الإستراتيجي فقد أكد "Morgan et Strong" على أن دراسة الاتجاه الاستراتيجي تتطلب التعرف على ثلاث مناهج رئيسية وهي<sup>1</sup>:

- المنهج السردى Approach Narrative: هذا المنهج يركز على المنهجيات النوعية في توظيف وتحليل دراسة الحالة، ومن الملاحظ هنا أن التركيز يميل إلى أن يكون مستندا على الوصف اللفظي ووصف الطبيعة الشمولية للإستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته محدود في مجال البحوث التنظيمية،

<sup>1</sup>Samuel Choy et Joseph M Mula. Op Cit . P03.

- **المنهج التصنيفي Classificatory Approach**: يعنى هذا المنهج بالمجاميع الإستراتيجية والتي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات،
- **المنهج المقارن Comparative Approach**: يبين هذا المنهج الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغيرات البيئية التي تعمل بها وحدة المنافسة في البيئة.

### المطلب الثاني: الاتجاه الإستراتيجي (أهميته، فوائده، مظهره)

سنتناول في هذا المطلب أهمية الاتجاه الاستراتيجي والفائدة المرجوة منه وكذا أهم مظهره، فيما يلي:

#### الفرع الاول: أهمية الاتجاه الإستراتيجي

يشير **Alpkan** إلى أن أهمية دراسة الاتجاه الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجهه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية، تعكس هذه القرارات أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال الاتجاه الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفاءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال. كما أن هناك من يشير إلى أهمية الاتجاه الاستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بتموجات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: فوائد الاتجاه الإستراتيجي

إن للاتجاه الإستراتيجي جملة من الفوائد من أهمها مايلي<sup>2</sup>:

1. يساعد الاتجاه الإستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات،

<sup>1</sup> خالد خلف سالم الزريقات، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص ص 293-294.

<sup>2</sup> فوزية مقرش، اثر الادارة بالنكاهات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 77.



2. يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة،
3. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات،
4. إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة،
5. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل،
6. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل،
7. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

### الفرع الثالث: مظاهر الاتجاه الإستراتيجي

تتألف مظاهر الاتجاه الإستراتيجي مما يأتي<sup>1</sup>:

أ. **فلسفة إدارة المنظمة:** لقد تبني **Perlmutter** ثلاثة نماذج فلسفية، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة إستراتيجية المنظمة وسياساتها، وهي:

1. **فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي:** ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقاً من معايير المنظمة الأم، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير، مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية. ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد أو البلدان المضيفة، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.

2. **فلسفة ترتبط بالجانب السياسي:** وتذهب هذه الفلسفة في اتجاه آخر، حيث أن المنظمات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع الاختلاف في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التوافق والانسجام التام مع السلوك المحلي.

3. **فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي:** وتعنى هذه الفلسفة بالعالم كله، ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستخدم الموارد في العالم، وتستفيد المنظمات من تبادل الأفراد، والمنتجات، والأموال، والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

ب. **التوجه التنظيمي:** هناك تأكيد على وجود ارتباط بين الاتجاه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الإستراتيجية عند المديرين، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أم وسائل معالجة، فلا يقين في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف أم أنه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة إستراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف. فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية، مستفيد من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية، ومستجيب بل متأثر بمعطيات العولمة، وإدارة النوعية

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص ص 83-86.

الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية. وهناك من نوه بضرورة إنشاء توجه استراتيجي يأتي ترجمة للتصور الاستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها، وعدها إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح، كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن إطار بيان دور الإدارة العليا في توجه المنظمة، وتصميمها وفعاليتها، احتوى توجه الإدارة الإستراتيجية وجهين متكاملين، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية. وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة (جوانب القوة والضعف، والكفاءة التميزية، وأسلوب القائد والأداء الماضي)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، واللاتأكد والموارد المتاحة). ويمتلك التوجه تأثيرا مباشرا في تصميم المنظمة وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها.

ج. مهام الإستراتيجية وعناصرها: يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الإستراتيجية التالية<sup>1</sup>:

- تكوين رسالة المنظمة، وتشمل قوائم واسعة حول الغرض والفلسفة والغايات،
- تكوين لمحة مختصرة عن حياة المنظمة تعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها،
- تقويم بيئة المنظمة الخارجية، ويضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعامل المحيط العام،
- تحليل خيارات المنظمة بمقارنة مواردها مع بيئتها الخارجية،
- تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقويم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة،
- انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات منفصلة،
- تطوير الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قريبة الأمد بما يتناسب مع تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد،
- تطبيق الاختيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد، والتي تتم من خلال مقارنة المهام، والموارد البشرية، والتراكيب المنظرية، والتكنولوجيا بنظم المكافأة الواجب تأكيدها،
- تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخل لاتخاذ قرار المستقبل، بينما تشتمل العناصر المؤلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات على المستوى الشامل والأعمال بالاستدلال بجوانب تمكن المنظمة وضعها مع ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتبني تركيب منظمي، ونظم رقابة لتنفيذ الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، وظاهر محسن الغالبي، وآخرون، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 226-227.

د. حركية الإستراتيجية: هناك من ربط الحركية بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي، وتبنى الحركية على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور الاتجاه الإستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي إستجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

هـ. مدخل الإختيار: يعتمد على هذا المدخل لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح الاتجاه الاستراتيجي في الإجابة عن تساولين هما: ماهي الأعمال التي ينبغي أن تكون المنظمة فيها؟ وماهو مدخل الأعمال التي ستخذه؟ وبعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المنظمة والتي تتصرف إلى اختيار للتحليلات، والخطط، والقرارات والتصرفات المحددة للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الإستراتيجية وأهدافها في بيئة حركية.

و. المجالات المنظمة: يمكن ربط الإتجاه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها، المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، والكفاءة (أدنى تكلفة مثلاً)، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، وثروة المالكين (تقسيم الأرباح، وارتفاع قيمة السهم)، واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار، والسمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمنظمة)، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، المشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها، الحصة السوقية، وقيادة التكنولوجيا، البقاء).

#### المطلب الثالث: أنماط الاتجاه الإستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية واختلقت وجهات النظر حول مفهومها، مما أدى إلى تباين تفسير وتصنيف الباحثين لمختلف هذه الأنماط، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات، تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين في مجال الاتجاه الإستراتيجي وهم على التوالي: نموذج Miles and Snow ونموذج Venkatraman وأخيراً نموذج Morgan للتوجهات الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: نموذج Miles and Snow للتوجهات الإستراتيجية

تبنى الباحثان أربعة أنواع للاتجاه الإستراتيجي والتي هي عبارة عن استراتيجيات رئيسية تكون في مجملها هذا النموذج الذي إعتبره كل من " Snow and Hrebiniak " مفيد للباحثين، لأنه يدمج أبعاداً عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها، ويضعها في نظام متكامل. وفيمايلي سنوضح الإستراتيجيات الأربع لهذا النموذج<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Azyabi Naif et al. The relationship between knowledge management strategic orientation and business strategic orientation among SMEs. 23<sup>rd</sup> Australasian conference information systems. 3/5 Dec 2012. P 44.

**أولاً: الإتجاه الاستكشافي Prospector :** تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المنظمات مغامرة وعدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو.

وباستخدام هذا الإتجاه فهذا دليل على تبني هذه المنظمات أحدث التقنيات المتطورة، حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر المنظمات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، كما تعد المنظمة المستكشفة غير مركزية، وهذا ما يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة. وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه المنظمات أداء حسنا.

**ثانياً: الإتجاه التحليلي Analyzer:** المنظمة التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المنظمات الاستكشافية، وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل، خاصة فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص، كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة مقارنة مع الأكثر مرونة المنظمات الاستكشافية، ولكن في المقابل تميل منظمات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا. مع الإشارة إلى أن المنظمة في هذا النمط أكثر رسمية ومركزية من الاستكشافية بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو.

**ثالثاً: الإتجاه الدفاعي Defensiveness:** المنظمات الدفاعية هي أقل المنظمات عدوانية بين الأنواع الإستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، والمنظمات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحمايتها من التهديد التنافسي.

تميل المنظمات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق للسوق الحالية بدلا من التوسع إلى أسواق جديدة، أكثر ما تهتم به هذه المنظمات هو التكلفة بدلا من تبني تقنيات حديثة. هذا النوع من الإستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، تقوم بالتركيز على التخطيط والبحث في المشاكل الداخلية بدلا من إدراك وفهم البيئة الخارجية. فحسب " Doty " نجد أن المدافعين هم عكس المنقبين لأنهم يركزون على تعزيز الكفاءة وعلى استغلال المعرفة أو تنفيذها أكثر من خلقها.

**رابعاً: الإتجاه الإستجابي Reactor:** المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في هذا النموذج التي لا تتبع نمطا ثابتا، في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة الأنفة الذكر، فإن الإستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المنظمات، بغض النظر عن عدوانية السوق والابتكارات التي ينتجها،

إلا أن المنظمات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. ففي بعض الحالات تكون المنظمات الاستجابية عدوانية جداً، وفي حالات أخرى تكون خاملة والميزة التي تنفرد بها هي افتقادها للإستمرارية.

نلاحظ مما سبق ذكره أن كل نوع له خصائص ومميزات ينفرد بها عن الأنواع الأخرى، والتي هي في الحقيقة دليل على قدرة المنظمة في كيفية استغلالها للفرص وتجنبها للمخاطر وتأقلمها مع بيئتها من أجل ضمان استمرار وتفوق أدائها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(7): الإتجاه الإستراتيجي وفهم المحيط حسب Miles and Snow

الإتجاه الإستراتيجي	التركيز	السمات	فهم المحيط
الإستكشافي او المنقب	المقاوالتية، الإبداع والتوجه نحو الفرصة الجديدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التوجه الخارجي، تشخيص المحيط،</li> <li>▪ تعظيم الفرص الجديدة،</li> <li>▪ الإبداع في حاجات السوق،</li> <li>▪ المرونة والحرية من أنظمة وقوانين الشركات المقيدة،</li> <li>▪ الترحيب بالتغيير.</li> </ul>	محيط ديناميكي، بوتيرة سريعة، وغير مؤكد.
الدفاعي	الدفاع عن السوق القائم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقليل تشكيلة المنتجات أو الخدمات،</li> <li>▪ التوجه الداخلي على أساس مقاييس الكفاءة وتجنب المخاطر غير الضرورية،</li> <li>▪ مركزية الرقابة والبناء الوظيفي المشترك،</li> </ul>	مستقر وبطيء الحركة.
التحليلي	يجمع بين النوعين الدفاعي والإستكشافي	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يعمل بشكل جيد في السوقين معاً الحركي والمستقر،</li> <li>▪ يستخدم الكفاءة ويزيد الإنتاج في الأسواق المستقرة ،</li> <li>▪ والإبداع في السوق الحركي.</li> </ul>	مستقر وحركي.

ليس له ادراك او فهم للمحيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخطيط قصير المدى،</li> <li>▪ يثور على أفعال الآخرين،</li> <li>▪ التغيير لا بد منه عند وجود بعض الصعوبات.</li> </ul>	يستجيب للتغيير	الإستجابي
----------------------------	--	----------------	-----------

Source : Hasnanywati Hassan. **The relationship between firm's strategic orientation and strategic planning process.** International journal of business and management. Vol 5. No 11.p56 .

### الفرع الثاني: نموذج Venkatraman's للتوجهات الإستراتيجية

قدم Venkatraman's ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الإتجاه الإستراتيجي، وتشكل هذه

الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه " (STROBE) **The Strategic Orientation of Business Enterprise**

"الإتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي: <sup>1</sup>

**أولاً: التوجه العدواني Aggressiveness:** هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على أرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وذلك من خلال اجراء تغييرات في بنية المنظمة. وهناك من الباحثين من أشار إلى المنظمة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الإستحواذ، الإندماج مع منظمات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المنظمات العدوانية، حتى تتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

**ثانياً: الإتجاه التحليلي Analysis:** يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها Venkatraman's إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار.

<sup>1</sup> N. Venkatraman. **Strategic orientation of business enterprises( the contrast, dimensionality, and measurement).** Working paper. Alfred P Sloan School of Management. November. 1988. P P19.20.

وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار. وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

**ثالثا: الاتجاه الدفاعي Defensiveness:** يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذها منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها. إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمنظمة التي تمتلك قوة التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية لوضع هذه الصفات في المنتج، ومن الضروري تطوير علاقات مع الموردين موثوق بهم وأن الانتقال من مورد الى اخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا. وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفوا، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة ألى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.

**رابعا: الاتجاه المستقبلي Futurity:** يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، بعبارة أخرى كل ما هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، ولتقريب المعنى هنالك مثال جيد على ذلك وهو خط إنتاج جديد تم تركيبه في مصنع لزيادة الكفاءة والفعالية، والتي ستنتهي بعد مرور سنة على تركيبه. السؤال هنا هل سيقوم خط الإنتاج بتوليد وخلق عوائد كافية تبرر الاستثمار طويل الأجل لتحسين نظام الإنتاج الحالي أم البقاء على النظام الحالي دون تركيب الخط الجديد.

إن ما يميز التوجه المستقبلي هنا هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الإستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم منظمة ذات نظرة

بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى هذه المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضرورياً.

**خامساً: التوجه الاستباقي Proactiveness :** هو توجه آخر يضاهاى التوجه الاستكشافي في نظرية "مايلز وسنو" فيما يخص الصناعات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة. وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية إستراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق. وأما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية.

وفي المنظمة الاستباقية فإن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية، وأن الابتكارات في تطوير المنتجات تمثل نقطة القوة.

**سادساً: المخاطرة Riskiness:** تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات. يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمنظمة في أن تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما منظمة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المنظميتين تواجه مستوى معيناً من المخاطرة تستطيع قبولها، وعندما تتطور قوى متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة يبدأ عندها تشكل إستراتيجية المنظمة.

التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل " Kohli et Jaworski " ليحل محل المخاطرة، أما الإختلاف بينهما فيمكن في قياس الخطر.

- إذ يمثل التغلب على المخاطر، الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المنظمة بمستوى تقبله،  
- أما تجنب المخاطر، فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به. ومع القوى في تجنب الخطر تتشكل روابط مع موردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل مع الموردين مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد من أن هؤلاء الموردين ملتزمين وذو ثقة للتعامل معهم، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي، وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغييرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R Barth Strempek. The effect strategic orientation and adaptability on organizational behaviors and performance: the case of electronic commerce in the hosiery industry. P06.  
<https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-6197-145924/unrestricted/body.pdf>.



## الفرع الثالث: تصنيف Morgan للتوجهات الاستراتيجية

كما حدد Morgan ستة أنماط للإتجاه الإستراتيجي يمكن للمنظمة تبنيها، والتي سيتم توضيحها فيمايلي:

أ. الإتجاه الإستراتيجي العدائي: إنه مرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

ب. الإتجاه الإستراتيجي التحليلي: هو إندماج بعدي إستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة، كما أنه يعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

ج. الإتجاه الاستراتيجي الدفاعي: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة،

د. الإتجاه الإستراتيجي الاستباقي: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للإبتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمات.

هـ. الإتجاه الإستراتيجي المستقبلي: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

و. الخطورة: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

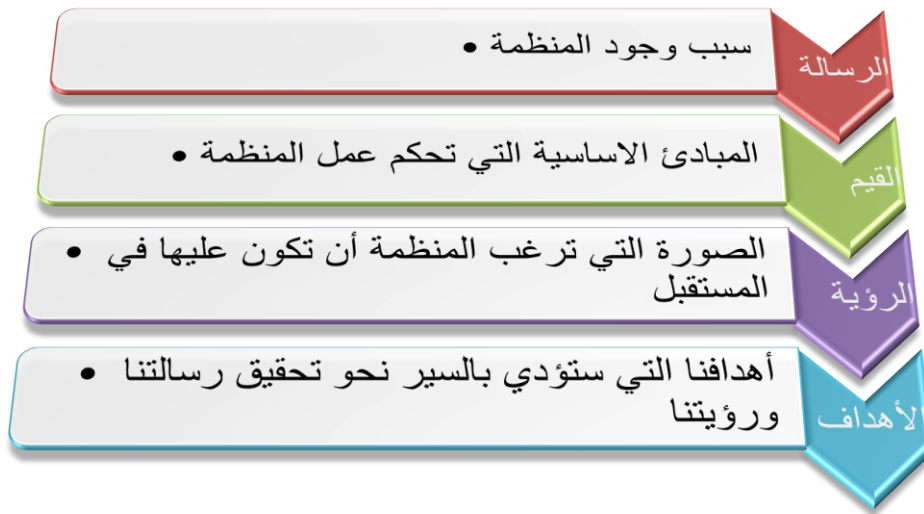
مما سبق ترى الباحثة أنه لا يوجد اختلاف فيما بين نماذج الإتجاه الإستراتيجي نموذج Miles et Snow et ونموذج Venkatraman ونموذج Morgan فهم متشابهون نوعا ما، إذ كل منهم درس الإتجاه العدواني، والتحليلي، والدفاعي، والمتفاعل حتى وإن اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الإختلاف بينهم فيتمثل في أن نموذج الإتجاه الإستراتيجي لـ Venkatraman و Morgan قد أضافا الإتجاه الإستراتيجي المستقبلي والخطورة أو المخاطرة.

## المبحث الثاني: تحديد مكونات الإتجاه الإستراتيجي

إن عملية تحديد الإتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة، ولهذا فإن فعالية تحديد الإتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للمستويات المختلفة، إختيار الإستراتيجيات، وضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة. ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب أبعاد الإتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل بروية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية، فقد أشار بعض الباحثين (Certo et Peter, Collins et Porras) إلى أن الإتجاه الإستراتيجي يبدأ أولا بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، وفي إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة والمعبرة عن تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وأخيرا، تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية،

والتي تتفرع منها لاحقا أهداف لمختلف المستويات الإدارية. في حين يشير اغلب الباحثين ( Kaplan et Norton, Niven, Morrisey, Irland et Hill ) وغيرهم إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية، وأخيرا، تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية. وفي إطار العلاقة ما بين أبعاد الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، سيتم تبني الترتيب الثاني وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): ترتيب مكونات الإتجاه الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة

#### المطلب الأول: رسالة المنظمة

إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة معينة واضحة، ولكن بمرور الزمن ومع تغيير تشكيلة المنتجات التي تضعها وتنوع الأسواق التي تخدمها، قد تتطلب هذه الرسالة بعض التعديلات لكي تلائم المتغيرات التي تواجهها. لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم الرسالة ومداخل دراستها، خصائصها ومكوناتها، وأهم العوامل المؤثرة فيها.

#### الفرع الأول: مفهوم الرسالة ومداخل دراستها

##### أولاً: مفهوم رسالة المنظمة

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي جاءت حول مفهوم رسالة المنظمة وحتى نستوعب بعمق أكبر مفهوم الرسالة، ينبغي الفصل بين مفهوم الرسالة (Mission) ومفهوم الغرض (Purpose).

فالغرض يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة أن تلعبه في المجتمع وهذا الدور هو ما يتوقعه المجتمع من كل المنظمات المتماثلة، وأن الغرض الأساسي لكل منظمة هو قيامها باستثمار الموارد المجتمعية المتوفرة لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة ومسؤولية، فإن الغرض من إنشاء أي منظمة هو تقديم السلع والخدمات بالشكل القانوني والأخلاقي والاعتباري، ومع سعيها لتحقيق عائد مناسب لمواجهة التغيرات المستقبلية<sup>1</sup>.

أما الرسالة فلقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهومها، فيرى البعض أن مفهوم الرسالة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، وهذا ما يبرزه التعريف التالي: "رسالة المنظمة توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للتنظيم، الذي تميزه عن المنظمات الأخرى، كما تحدد المجال الذي يعمل فيه التنظيم من حيث النشاط والأسواق وأولويات المنظمة، هذا فضلاً عن فكرة المنظمة ذاتها"<sup>2</sup>. كما عرفت بأنها: "غاية لكل المنظمة، حيث أنها تقدم فهم للاتجاه ودليل لاتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية". وبدون رسالة واضحة، فإنه مستحيل عملياً للمنظمة أن تطور أهدافها واستراتيجيتها<sup>3</sup>.

إن الرسالة أوسع شمولاً من الرؤية ذلك أنها تحوي الخطوط الإستراتيجية العامة للمنظمة، القيم، القناعات الأساسية، والمعايير السلوكية الجوهرية وبالتالي شخصية المنظمة. والرسالة بهذا الشكل توضح الاتجاه العام للمنظمة بشكل شامل ودقيق، وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الحلم أو الوضع الأفضل المرغوب في المستقبل، وبالتالي تصبح رسالة ناقصة ليس فيها الروح التي تربط المجتمع بها<sup>4</sup>.

**ثانياً: مداخل دراسة رسالة المنظمة**

على الرغم من التنوع في الآراء والمداخل لدراسة رسالة المنظمة، إلا أنه يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لدراستها حسب "Campbell et Yeung" وهما<sup>5</sup>:

1. **مدخل الإستراتيجية (Strategy Approach):** والذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة إستراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة عن سؤالين، يتعلق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة (ما هو مجال نشاط المنظمة الحالي؟) ويختص الثاني بما سيكون عليه هذا العمل في المستقبل (ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة مستقبلاً؟).

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 57.

<sup>3</sup> Loyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra. **Strategy in a changing environment**, R.R donnelley and sons company, usa, p 3.

<sup>4</sup> سيد الهواري، الإدارة (الاصول والاسس العلمية للقرن 21)، دار الجيل للطباعة، مصر، 2008، ص 78.

<sup>5</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 177 - 178.

2. مدخل الفلسفة والأخلاق (Philosophy and Ethiks Approach): والذي يرى أن رسالة المنظمة تمثل رابطة حضارية تمكنها من العمل كوحدة متماسكة بالاستفادة من القيم والمعايير القوية التي توجه السلوك وتوحد الجهود للوصول إلى المستقبل المرغوب للمنظمة. وبعبارة أخرى يركز هذا المدخل على إثارة الجوانب الشعورية الكامنة لدى أصحاب المصالح المختلفة وخلق حالة من التعاون والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولعل ما ينبغي الإشارة إليه هنا هو أن الأهداف الكبيرة والطموحة التي تتضمنها رسالة المنظمة لا يمكن الوصول إليها، إلا من خلال التفاعل بين كل من مدخل الإستراتيجية ومدخل الفلسفة والأخلاق لتحقيق الإجماع على الغرض، لأن ما سيكون عليه وضع المنظمة في المستقبل لا يتحدد من خلال الإستراتيجيات التي تعمل إدارة المنظمة على صياغتها، والتي تتعلق بتخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية أو خطوط الإنتاج المختلفة فحسب، وإنما يعتمد في جانب كبير منه أيضا على المبادئ والقيم المرشدة والموجهة لسلوك العاملين، بما يحقق التزامهم القوي تجاه المنظمة لتحقيق رسالته، وبما يجعل منها بنفس الوقت عاملا جوهريا في تحقيق نجاح المنظمة وبقائها في الأمد البعيد.

### الفرع الثاني: خصائص ومكونات رسالة المنظمة

#### أولا: خصائص الرسالة الفعالة

إن بناء وتطوير رسالة منظمة الأعمال ليس بالمهمة السهلة والسريعة، بل إنها تمثل خلاصة لعمل جاد ودؤوب تساهم فيه أطراف عديدة وتتجاوز فيه مختلف مكونات المنظمة والجهات ذات العلاقة، وتقف العديد من العوامل المؤثرة سلبا في تطوير رسالة منظمة واضحة ومعبئة للجهود والموارد، وفي مقدمة هذه العوامل إعتقاد الإدارة بأن رسالة المنظمة تمثل محتوى سري من المعلومات التي يجب الحفاظ عليها، والإختلافات الكبيرة التي تكون بين حملة الأسهم في تبني منظور وأولويات متفق عليها ومحاكاة حالة المنافسة الشديدة في الأسواق، وكذلك أليات التخطيط الإستراتيجي التاريخية والتي أصبحت في بعض الجوانب معوضة بالتفكير المنهجي الديناميكي المتغير، ومع ذلك فإن رغبة إدارة منظمة الأعمال تتجسد في وضع رسالة فعالة تنسم بخصائص وسمات متجددة تجعلها أكثر قربا من واقع التطبيق الفعلي، رغم أنها تبدو وكأنها شعارات جذابة في بعض من أوجه تطويرها والاعلان عنها، وإذا ما تطلب الأمر الإشارة إلى بعض معايير وخصائص الرسالة الفعالة فإنه يمكن الإشارة إلى الأتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد ومحمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، مؤتمر الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، مارس 2005، ص 05.

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة مفهومة ومعبرة وبسيطة وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة، سواء كانت هذه الاكطراف داخل المنظمة أو خارجها،
- أن تكون رسالة المنظمة مختصرة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع،
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق، ويمكن أن تهتز الثقة في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف،
- أن تعكس رسالة المنظمة الصفات المميزة، بل إنها تمثل شخصيتها وبصمة إبهامها التي لا تفارقها ويعرفها من خلالها الجميع، وليس معرفتها باسمها المعلن في عقد التأسيس،
- أن تتجه نحو الأسواق وحاجات العملاء، مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى هؤلاء العملاء وإمكانية تعزيزها مستقبلا،
- أن تكون رسالة المنظمة واقعية وموضوعية تثير التحدي، لكنها ليست مجرد شعارات متقطعة عن دلالاتها، وهذه الواقعية تسمح للمدراء بتحقيق أهداف عالية ومتجددة،
- أن تحت رسالة المنظمة وتدعو إلى التغيير المستمر، فبالرغم من أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار إلا أنها ملهمة باتجاه تغييرات كبيرة في آليات عمل المنظمة وأساليب تعاملها مع الأطراف الأخرى، ورغم أن رسالة المنظمة لا تتحقق كاملة لكنها تؤطر لنمو إيجابي كبير،
- أن تكون رسالة المنظمة متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من تداعيات كبيرة وفي إطار التوقعات المستقبلية،
- أن تتميز رسالة المنظمة بسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات والأطراف بعبارات مقرونة بالأفعال والوقائع،
- أن تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الأمد،
- أن تتميز رسالة المنظمة بإثارة الدافعية لدى الأفراد والعاملين،
- من المهم أن تنسجم رسالة المنظمة مع باقي مكونات الاتجاه الإستراتيجي وأن تعطي دعما وترابطا لهذه المكونات،
- أن ترتبط رسالة المنظمة بقيمها ومعتقداتها وتاريخها.

#### ثانيا: مكونات رسالة المنظمة

رغم إختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أن هناك إجماع بين أغلب الباحثين، بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 191.

- أ. مجال عمل المنظمة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.
- ب. عملاء المنظمة: إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الأني، بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق إعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.
- ج. المنتجات والخدمات: إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء.
- د. أسواق المنظمة: أين تنافس المنظمة، وفي أي من هذه الأسواق تكون هذه المنافسة، إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي للمنظمة القدرة على التركيز عليها وعلى خدمتها بشكل أفضل.
- هـ. التكنولوجيا: تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها، وهنا يجب الإشارة إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة أو حتى متوسطة أو قديمة، تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات كقدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.
- و. أهداف البقاء والنمو والربحية: إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاولة والمنافسة والإستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.
- ز. الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة: ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد.
- ح. الخصوصية الذاتية للمنظمة (إمكانات المنظمة): وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة، التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.
- ط. سمعة وشهرة المنظمة: وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى إستجابتها وإهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.
- ي. الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقا من الأهمية.
- ك. الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.
- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة

تجتهد منظمات الأعمال في إعداد رسالة عملية وواضحة، كونها تحدد وتوجه المنظمة حالياً ومستقبلاً، ولما كانت بيئة عمل المنظمة تتسم بالتحديات والتغيير المستمر، فلا بد أن تساير هذه التحديات وخاصة المهمة منها. لذلك فإن صياغة رسالة المنظمة يأخذ في الاعتبار العوامل التالية<sup>1</sup>:

أ. **المنظمة وتاريخها**: حيث أن لكل منظمة تاريخاً حافلاً بطبيعة أنشطتها وسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها وإنجازاتها، لذلك فإن القيادة الإستراتيجية في المنظمة، وهي تعيد النظر في بعض جوانب صياغة الرسالة، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المنظمة في السوق ولدى مختلف الأطراف الأخرى، وتتوقع في هذا الإطار أن تراكم الخبرة والمعرفة لدى إدارة المنظمة يعطيها إمكانية أفضل في صياغة رسالة المنظمة وإيجاد المنافذ الفاعلة والكفؤة بنقل جوانب هذه الرسالة إلى أرض الواقع.

ب. **قيم المالكين والإدارة واهتماماتهم وتفضيلاتهم**: رغم أن المنظمات المساهمة الكبيرة قد لا تتضح معالم ملكيتها، إلا أنه يبقى للإدارة وحملة الأسهم الأساسيين دوراً فاعلاً ومؤثراً، عند صياغة رسالة المنظمة. إن رؤية هؤلاء للعمل وفلسفتهم ستعكس بكل تأكيد على الجوانب المهمة في رسالة المنظمة، ويجب أن يؤخذ هذا الأمر في إطار متجدد ومتحرك.

ج. **البيئة الداخلية للمنظمة**: يفترض أن تتسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها، ويجب التوضيح هنا إلى أن البيئة الداخلية تتجسد بمرتكزات أساسية للقوة تبنى عليها توجهات المنظمة وإنجازاتها المستقبلية، في حين تشير جوانب الضعف إلى منظور تعتقد أنه لا يعرقل هذه التوجهات، وكذلك لا يكون في تعارض مع ما تعلنه من التزامات في رسالتها تجاه مختلف الأطراف.

د. **البيئة الخارجية للمنظمة**: رغم أن البيئة الخارجية تؤخذ في إطار المنظور التسويقي، وما توفره من فرص وتهديدات إلا أنها تبقى أوسع من مجرد هذا المنظور، إن صياغة رسالة المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

#### الفرع الرابع: رسالة المنظمة والمستوى التنظيمي

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها، سواء أكانت هذه المنظمة تهدف إلى الربح (كمنظمات الأعمال التي من بين أهدافها وغاياتها هي تعظيم الأرباح والمكاسب المالية)، أو منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح (كالمنظمات الحكومية)، حيث تحدد غايتها وأهدافها بتقديم خدمات ذات

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة دكتوراه الفلسفة، تخصص ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص 66.

جودة عالية للمستخدم والمستفيد. وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية للمنظمة كمايلي<sup>1</sup>:

- فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فإن رسالتها تشمل المنظمة ككل،
- أما المنظمات المتوسطة والكبيرة، والتي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهودا كبيرة لصياغتها ولتوافقها مع المستوى التنظيمي التابع للمنظمة.
- وهنا يمكن القول بأن هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل، وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية. فعلى سبيل المثال رسالة شركة جنرال موتورز (GM) تشير إلى أن:<sup>2</sup>
- "الغرض الرئيسي للمنظمة هو توفير الخدمات او المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق قيمة لحملة الأسهم والمتعاملين معها، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين".
- وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الأعمال محدودة وضيقة أكثر وخصوصا في تعريفها بشكل واضح، وعلى سبيل المثال، تتضمن رسالة وحدة أعمال صناعة شفروليه (Chevrolet) ما يأتي:
- " إنتاج صناعة مأمونة، سيارات اقتصادية موثوق فيها، سيارات سباق، سيارات صالون، شاحنات".
- والجدير بالذكر، أن رسالة وحدة الأعمال إما أن ترتبط استراتيجيا أو أن تنبثق من رسالة المنظمة ككل، وذلك لزيادة كفاءة أدائها وتحقيق غايات وأهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: القيم التنظيمية

تعتبر القيم هي المعيار الأساسي للحكم على صحة و انحراف السلوك و اختلافها من فرد إلى آخر، فإن تحقيق هذا النجاح و استمراره عبر الزمن يكون من خلال استحضار القيم الايجابية و تعزيزها وجعلها تتوافق مع قيم المنظمة، وهذا ما أصبح مطلبا هاما لأنه يحقق منظومة من القيم المنسجمة والمتوافقة التي تؤثر تأثيرا ايجابيا على حياة المنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم القيم والقيم التنظيمية

#### أولا: مفهوم القيم

يعتبر ( انتوني غدنز) القيم " من العناصر الجوهرية في جميع الثقافات، حيث أن منظومة القيم أو الأفكار المجردة هي التي تحدد ما هو مهم ومحبد ومرغوب في المجتمع، وهي التي تضيء معنى محدد وتعطي مؤشرات إرشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي"<sup>3</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 116.

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص 116.

<sup>3</sup> وحدي نبيلة، العمل والقيم (إشكالية التزام)، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 12، جوان 2014، ص 6.



القيم تحمل صفة إرشاد وتوجيه سلوك الفرد ضمن الجماعة وسلوك الجماعات ضمن المجتمع ككل، باعتبارها أفكار محددة لما هو مرغوب ومحذ.

إن كلمة ( القيمة ) تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة، أو وزنا أو ثمنا. أما كلمة ( قيم ) فتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع ككل، ويلتزم بها لتحديد الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن القيمة ككلمة أو مصطلح والقيم هي نفس الشيء، فالقيمة هي نقيض اللامبالاة وهي مرتبطة بالمعتقدات والإيمان. فحسب Rokeach هناك ثلاثة أنواع من المعتقدات نحددها كمايلي<sup>2</sup>:

- المعتقدات الوصفية أو الوجودية: مثل موجود أو غير موجود، صحيح أو خطأ.
- المعتقدات التقييمية: مثل حسن أو قبيح، جيد أو رديء.
- المعتقدات الإلزامية: مثل هذا يجب القيام به وذاك لا ينبغي القيام به.

كما يعتبرها Rokeach بأنها: " اعتقاد ثابت نسبيا بان أنماط محددة من السلوك أو أهدافا معينة تكون شخصيا واجتماعيا مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الأخرى".<sup>3</sup> وتعرف القيم أيضا بأنها: "الاعتقادات التي يعتمد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك الذاتي للأفراد المقبول أو المرفوض وتتصف بالثبات النسبي، وهي عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وكذا تختلف من فرد إلى آخر، بل من مجتمع لآخر"<sup>4</sup>. والقيم هي أفكار الناس ومثلهم العليا، وهي الإطار المرجعي العام أو السائد الذي يربط الأفراد فيما بينهم، وهي بشكل اعم مجموعة الثوابت التي تشمل كل جوانب الحياة الإدارية، الاجتماعية، والاقتصادية، يؤدي بها نحو تحقيق الهدف الأسمى وتحظى بقبول الكثير من البشر، حيث يتوحدوا على جعلها قيم مركزية تمثل جزءا هاما من دستور حياتهم<sup>5</sup>، وباختصار شديد هي: "الإطار المرجعي للسلوك الفردي".<sup>6</sup> وتتكون القيم من ثلاثة عناصر هي:

<sup>1</sup> بوفلجة محمد غيات وامينة برزوق كريم، العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي الورق ومواد التنظيف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013، ص 279.

<sup>2</sup> وحدي نبيلة. مرجع سابق. ص ص 6، 7.

<sup>3</sup> عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 22، العدد الأول، 1994، ص 149.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 85.

<sup>5</sup> الطيب داودي، اثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09/2004، ص 323.

<sup>6</sup> فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلوم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص 51، 52.

▪ **المكون المعرفي:** حيث ان معياره هو اختيار القيمة من بين مداخل مختلفة ومتعددة ويتكون من ثلاث خطوات هي<sup>1</sup>:

- تحديد البدائل المتاحة،
- تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل،
- الاختيار الحر.

▪ **المكون الوجداني:** ومعياره التقدير والانفعال بموضوع القيمة الاعتزاز والافتخار بها ويتكون من خطوتين:

- الشعور بالسعادة والاعتزاز لاختيار القيمة،
- التصريح العلني بالتمسك بالقيمة.

▪ **المكون السلوكي:** ومعياره الممارسة ويدل على قبول الشخص واستعداده للاستجابة ويتكون من خطوتين:

- ترجمة القيمة إلى ممارسة فعلية،
- بناء نسق قيمي.

**ثانيا: مفهوم القيم التنظيمية:**

هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي<sup>2</sup>.

ويشير **Robin Williams** إلى أن " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة. فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء سلوك". كما يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات. وكمثال عن واقع القيم التنظيمية السلبية في المنظمة، خلصت عملية التدقيق والمراجعة الثقافية لإحدى الشركات الغربية إلى انتشار القيم التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خالد يوسف محمد الزعبي، اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2008، ص21.

<sup>2</sup> اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين)، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص13.

<sup>3</sup> بوفلجة محمد غيات وامينة برزوق كريم، مرجع سابق، ص 281.

- أصدقاؤك هم فقط الجديرون بالثقة مما أدى إلى انعدام الثقة بين الإدارة والموظفين بل حتى بين الموظفين فيما بينهم، المعرفة على قدر الحاجة لذلك كانت الإدارة تعتبر لا مبالية.
  - الموظفون عبء إضافي مما أدى إلى شح الاستثمار في التدريب والتطوير وبرامج التنمية الذاتية... الخ.
  - الخلاف عمل سيء ولكي تنجح ساير الأمور والرئيس دائما على حق، فانتشرت ثقافة تخمد الاختلاف وتكرس الركود، لان التغيير يبدأ دائما من نقاط الاختلاف.
  - المنافسة الداخلية محفزة مما أدى إلى انتشار الصراع الداخلي بين المصالح وإهمال المنافسة الفعلية للمنظمة.
  - الأداء الممتاز ليس قيمة أساسية أي ليس المهم ما تنجزه، بل المهم أن تبدو مشغولا أمام المشرفين والرؤساء.
  - ليس المهم ما تؤديه بل لصالح من تؤديه، فانتشرت التحالفات وزاد الشك وقلق الموظفين بشأن الأمن الوظيفي.
- كل هذه النقاط وغيرها تحتاج إلى دراسات في منظماتنا، لتوعية القادة بضرورة إجراء مراجعة دورية للقيم السائدة فيها، وذلك بغرس قيم عمل ايجابية وتبني ثقافة تنظيمية قوية مساندة في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمات.

### الفرع الثاني: خصائص القيم التنظيمية ومصادرها

#### أولا: خصائص القيم

تتميز القيم بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الأخرى، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص<sup>1</sup>:

أ. **ذاتية القيم:** تتميز القيم بأنها ذاتية، ويقصد بذلك أنها تتعلق بالطبيعة الإنسانية والسيكولوجية للإنسان. فهي تعبر عن عناصر ذاتية يشعر بها الشخص على نحو خاص به، فهي تعتمد على شعوره الداخلي، ولهذا فالقيمة ليست شيئا مجودا مستقلا في ذاته على سلوك الشخص، وإنما تتبع من نفسه ورغباته عن طريق الأحكام التي يصدرها والتي تتوقف على معاني كثيرة مثل الاهتمام، والاعتقاد، والرغبة وكل هذه المعاني تعبر أيضا عن عناصر شخصية ذاتية كما أنها تتضمن عنصرا عاطفيا إلى جانب العنصر المعرفي والسلوكي.

<sup>1</sup> سهام نبيل سليمان، نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية وأثره على سلوكهن الإداري (دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الحكومية لمحافظة كفر الشيخ)، رسالة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص ص59-60.

ب. **موضوعية القيم:** حيث تتميز القيم بالموضوعية، وتعنى أنها خارجة عن ذات الفرد، ولا تعارض بين ذاتيه القيم وموضوعيتها، فالقيم الذاتية ينظر إليها على أنها موضوعية إذا كانت صحيحة ورشيده وتتنفق مع القيم داخل المجتمع، وبالتالي فالنظر إلى القيم على أنها ذاتية لأنها تولد باعث لدى الفرد على سلوك معين، كما أنها تتكون وتتشكل طبقاً للاعتبارات المتعلقة بموضوع معين، تصبح قيماً موضوعية تولد قاعدة عامة لسلوك المجتمع، وبالتالي فإن الشخص هو الذي يؤثر على قيمه ولكن القيم الموضوعية لا تتأثر بالفرد ولكن تؤثر فيه بحكم كونه فرداً في جماعة.

ج. **نسبية القيم:** تتميز القيم بالنسبية أي أنها تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر ومن ثقافة لآخرى ومن زمن لآخر، بل إنها تختلف عند الشخص الواحد حسب رغباته وحاجاته وميوله وكذلك لا يمكن أن نفهم القيمة ونحكم عليها إلا من خلال المجال السلوكي والإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد.

د. **الثبات النسبي للقيم:** تتميز القيم بالثبات النسبي لأن الفرد يمتصها شعورياً ولا شعورياً منذ طفولته، ويرتبط بها وجدانياً تأثراً باحترام الناس لها مما يصعب أن يتحرر منها، ولكن هذا الثبات نسبي لأن وجود واستمرار هذه القيم في المجتمع مرتبط بمدى قدرتها على مقاومة التغيير الاجتماعي ومدى تمسك الأفراد بها.

هـ. **ديناميكية القيم:** تتميز القيم بالديناميكية وذلك لقابليتها للتغير الاجتماعي، ولكن قد يكون التغيير سريعاً كما في الدول الصناعية المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة اجتماعية، وقد يكون بطيئاً جداً كما في المجتمعات البدائية، من ذلك يتضح أن الثبات النسبي للقيم لا يعنى عدم قابليتها للتغيير.

و. **القيم غير قابلة للقياس المادي:** القيم ليس لها وجود مادي يمكن قياسه، ونظراً لأن القيم الإنسانية تلزم الشخص الذي يعتقها بإتباع سلوك معين فإنه يمكن الاستدلال عليها استناداً إلى ما يصدر عنه اتجاهات وسلوكيات.

#### ثانياً: مصادر القيم التنظيمية

وقد تم تحديد أربعة مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

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

ب. **المصدر الديني:** ويمثل الدين مصدراً أساسياً لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتاً، كمجتمع مسلم فإن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات الصحابة - رضوان الله عليهم - لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 86-87.

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

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

### الفرع الثالث: أنواع القيم التنظيمية

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها، ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم "فرانسيس وودكوك"، وكذلك تصنيف "سبرانجر" في كتابه **TYPE OF MAN**، ومقياس "جوردن" للقيم سيتم ذكرها فيما يلي:

أولاً: تصنيف فرانسيس وودكوك: فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ. قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، والمكافأة.

▪ قيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا): التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات.

▪ قيمة الصفة (النخبة دائماً في القمة): التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسخها أفضل الأفراد.

▪ قيمة المكافأة (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المنظمة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً.

ب. قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي، الفعالية والكفاية والاقتصاد.

▪ قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة): تمكّن المنظمة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

▪ قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعتبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة منقنة.

▪ قيمة الاقتصاد (لا شيء مجاناً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المنظمة.

<sup>1</sup> ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 39-45.

ج. **قيم إدارة العلاقات** : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين , والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل , فرق العمل , والقانون , والنظام.

▪ **قيمة العدل** (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمنظمة.

▪ **قيمة العمل الجماعي** (العمل معاً بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر

▪ **قيمة القانون والنظام** (العدل لا بد أن يسود): تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

د. **قيم إدارة البيئة** : وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة , والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع التنافس , واستغلال الفرص.

▪ **قيمة الدفاع** (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المنظمة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.

▪ **قيمة التنافس** (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة.

▪ **قيمة استغلال الفرص** (من يجرؤ يكسب): وتمكن المنظمة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المنظمات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة. وهناك أنواع أخرى للقيم تم تصنيفها الى:

ثانياً: **تصنيف سبرانجر**: وهو من أفضل المحاولات لتصنيف القيم وقد كان على أساس المحتوى<sup>1</sup>:

أ. **القيم الاقتصادية**: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع مثل سعيه للحصول على الثروة بكل الوسائل ليكون غنياً، ويتميز أفرادها بالنظرة العملية كرجال الأعمال.

ب. **القيم السياسية**: وهي القيم التي تعبر عن اهتمام الفرد وميوله لأن يصبح مهماً، فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم في مستقبلهم.

ج. **القيم الاجتماعية**: وهي التي تعبر عن اهتمام الفرد بالآخرين وميله نحوهم ومساعدتهم ويجد المنفعة في تقديم الخدمات وتكوين العلاقات، ويتميز هؤلاء بالعطف والحنان.

<sup>1</sup> شهنواز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية(بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص104.

د. القيم الجمالية: ويقصد بها إهتمام الفرد وميوله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق والتنسيق، فهو ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير، وتتمثل هذه القيم بالفنانين والمتذوقين.

ويضيف Hellriegel نوع آخر من القيم، هي القيم الثقافية: وهي التي تمثل مجموعة المعتقدات والافتراضات والشعور اتجاه الأشياء إذا كانت جيدة، طبيعية، عقلانية، قيمة.

ثالثاً: مقياس جوردن للقيم: ولقد صنف "جوردن" القيم إلى:

1. قيم الدعم والتقدير: أي احترام وتقدير كرامة الإنسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه مع النظر إلى الأفراد داخل المنظمة على أنهم يرونها الحقيقية، كما تعني أيضا الاهتمام بالأفراد وكفاءاتهم ومواهبهم واقتراحاتهم وحاجاتهم حيث يعد ذلك من القيم المهمة للمنظمات لأنها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

2. قيم الإمتثال: أي الإحترام الذي يبديه أعضاء التنظيم للقوانين والأنظمة والتعليمات وأوامر الرؤساء في المنظمة، إذ تحتل هذه القيمة أهمية بارزة فهي تحول دون السلوك العشوائي للعاملين في المنظمة وتعد بمثابة الدليل في توجيه سلوك العاملين.

3. قيم الاستقلالية: وتتمثل هذه القيمة بدرجة الحرية في العمل والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية وجماعات الضغط وأصحاب المنافع والمصالح.

4. قيم الخيرية: وتعني إقامة علاقات إنسانية جدية مع الآخرين ومشاركتهم في مشاعرهم ومشاكلهم، حيث أن الحب هو القيمة الأساسية عند هذا النوع من الناس، أين تختفي الأنانية ويحل محلها الإيثار وإنكار الذات.

5. قيم القيادة: وتتمثل هذه القيمة بمدى الاستعداد والقدرة على إقناع الآخرين وجعلهم يتبعون وينفذون الأوامر والتعليمات طواعية دون إلزام قانوني، وذلك لإعتراف العاملين التلقائي بقيمة القائد وقدرته في التأثير على أفعال الآخرين بقصد تحقيق الأهداف، والنظام يكون معبرا عن آمال وطموحات العاملين.

المطلب الثالث: الرؤية

الفرع الأول : مفهوم الرؤية

تعرف الرؤية بأنها: "تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، ويشمل هذا التصور مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها، وسمعتها، وإنتاجها، وخدماتها، ولا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استثمار مواطن قوتها لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها، ولكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة".<sup>1</sup> في حين عرفها كل من (Harrison et John) بأنها: "المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن تتصف بالواقعية، لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق البحث عن

<sup>1</sup> عوض البلوي، دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة ماجستير، تخصص ادارة عامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 34.

إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة؟ ما الذي ستكون عليه؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه مستقبلا، وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا ما استمرت في أنشطتها الحالية<sup>1</sup>.

إن الرؤية هي عبارة عن أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. وتبرز أهمية الرؤية من خلال الآتي<sup>2</sup>:

- تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي،
- توضيح الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المنظمة لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وان هذه الاستراتيجيات تلبّي تطلعات الزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال،
- إبعاد المنظمة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات،
- جعل الرؤية الإستراتيجية تعمل على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك،
- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الافراد العاملين في المنظمة.

### الفرع الثاني: عناصر الرؤية

حدد كل من "Collins et Porras" إطارا للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر تركيزها على صياغة بيان او وصف للرؤية نفسها، فالرؤية من وجهة نظرهما<sup>3</sup>:

#### أولا: الايدولوجيا الجوهرية

تمثل الأيدولوجيا الجوهرية، او كما يطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة الهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وان الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة هي امتلاكها ايدولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والإستمرارية

<sup>1</sup> محمد حسين العيسوي وجليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012، ص 225.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 226،227.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 113،114.



في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأغراض المنشودة لها، من خلال التغيير الذي تحدثه في كل شيء عدا ما يتعلق بتلك الأيدولوجيا، فالتغيير هو حالة ثابتة في تلك المنظمات، إلا أنها تفرق بين ما يجب أن يكون عرضة للتغيير لتحقيق التقدم المنشود، وبين ما هو جوهري يجب التمسك به والمحافظة عليه.

فالمنتجات تنتهي دورة حياتها وتحل محلها منتجات جديدة، الأسواق تتغير، والتكنولوجيا تتطور، والقيادات الإدارية تتبدل، ولكن الأيدولوجيا الجوهرية تبقى ثابتة لتوفر الأساس الذي يحافظ على تماسك المنظمة، وتشكل مصدر الهام للعاملين فيها لتحقيق التقدم باتجاه الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وتتكون الأيدولوجيا الجوهرية من عنصرين فرعيين هما:

**1. القيم الجوهرية:** تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن معين وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، ويجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المنظمة وبين الأعراف والمعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون مفتوحة أمام التغيير، وعادة ما تمتلك المنظمة الناجحة عددا من القيم الجوهرية التي قد لا يتجاوز عددها الخمس قيم ومنها على سبيل المثال:

- الجودة العالية،
- التكنولوجيا الفائقة التطور،
- المسؤولية الاجتماعية،
- الإبداع والابتكار.

وقد تعمل بعض المنظمات على الجمع بين أكثر من قيمة جوهرية واحدة بقصد خدمة أغراض أكثر من طرف واحد من أصحاب المصالح.

إن النجاح الإستراتيجي للمنظمة يتطلب مجموعة من القيم الجوهرية الداعمة لتوجهاتها الإستراتيجية والتزاما مخلصا تجاه تلك القيم، وان تكون المنظمة مستعدة لإجراء التغيير الذي يساعدها على التكيف مع التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية عدا ما يتعلق بالقيم الجوهرية التي تمتلكها والتي يجب أن تبقى نابضة في نفوس العاملين طيلة حياة المنظمة.

**2. الغرض الجوهري:** الغرض الجوهري هو السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة والذي يعبر عن روحها، ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة، ويختلف غرض المنظمة عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لها، لان الأهداف قد تتغير أو يتم تحقيقها إلا أن الغرض الرئيسي لا يمكن إشباعه، كما ينبغي أن يكون الغرض الجوهري للمنظمة واسعا، ومستمرا، وملهما للجميع لضمان التزامهم تجاه المنظمة.

واستنادا إلى كل من "Campbell et Yeung" فإن المنظمات تصنف إلى ثلاث فئات من حيث الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه:

- المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أغراض حملة الأسهم (Shareholders) من خلال زيادة ثروتهم إلى أقصى حد ممكن، ولهذا فإن كل القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا للمنظمة تستند الى معيار قيمة السهم (Sharevalue) كما هو الحال مع شركة Lord Hanson حيث رفعت شعار " حامل السهم هو الملك " (The Shareholder is King)،
  - المنظمات التي ترى أن هناك أطرافا أخرى غير حملة الأسهم لابد من تلبية توقعاتهم وأمالهم أيضا، كالمجتمع، البيئة، الزبائن، العاملين،.....الخ،
  - المنظمات التي يمتد تفكيرها إلى ابعد من مجرد تلبية الحاجات المترابطة لأصحاب المصالح وذلك من خلال تحديد غرض يتجه نحو تصور عال وجذاب يجعل أصحاب المصالح يشعرون بالفخر بسبب المساهمة في ملاحظته والعمل على تحقيقه.
- من خلال ما سبق نجد أن الايدولوجيا الجوهرية لا تخلقها المنظمة بل تكتشفها في داخلها، ولهذا لابد أن تكون أصيلة وحقيقية كي تمارس دورها في الهام الجميع وإرشادهم صوب المستقبل المفضل والمرغوب.

#### ثانيا: المستقبل المتصور Envisioned Future

يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل وان تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها، فالمستقبل المتصور يعكس زمنا لم يتحقق بعد ويحمل معه آمال المنظمة وطموحاتها، ولكنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه باتجاهه. ويتكون المستقبل المتصور من عنصرين هما<sup>1</sup>:

1. رسالة المنظمة: أو كما تسمى الأهداف الكبيرة والطموحة والمغامرة للمنظمة. يتم التعبير عن رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، واهم ما يميز هذه الأهداف هو أنها أطول أجلا وأكثر تحديا من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمرا غير مؤكد، وهنا يبرز دور الإدارة العليا للمنظمة في الهام العاملين وإثارة التحدي الكفيل بتحقيقها من خلال المزيد من الجهد والمثابرة والقليل من الحظ.

2. الوصف الحي: وهو وصف حيوي وجذاب لما يمكن ان تكون عليه المنظمة في المستقبل عندما تتحقق رسالتها او اهدافها الكبيرة والطموحة، حيث يتم استخدام الكلمات لبناء صورة المستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة وينتقل التفكير بالرؤية الى الصورة التي يمكن ان يحملها الجميع في مخيلته وهو ما

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، مرجع سابق، ص ص 171-172.

يطلق عليه رسم الصورة بالكلمات **Painting the picture with the words**. ومن الامثلة البارزة في هذا الميدان ما قام به مؤسس شركة فورد "Ford" لصناعة السيارات بمنحه الحياة لرسالة المنظمة المتمثلة بدمقرطة السيارة "Democratize the automobile" من خلال كلماته " سوف نقوم بتصنيع سيارة لشريحة واسعة من الجماهير، ذات سعر منخفض الى الحد الذي لن تجد فيه احدا يتقاضى اجرا مناسباً غير قادر على امتلاك واحدة منها، وان يتمتع وعائلته بساعات من الفرح والبهجة في الفضاءات الواسعة المفتوحة وسوف تختفي الخيول من طرقنا ونكون قادرين على خلق فرص عمل كثيرة بأجور مجزية". إن هذه الصورة التي رسمها مؤسس الشركة بكلماته قد منحت رسالة المنظمة الحيوية والجاذبية لإلهام الجميع للسعي إلى تحقيقها.

### المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية

إن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة، القيم التنظيمية، والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر المديات الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها، وقيمها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية

إن الأهداف الإستراتيجية قد حظيت باهتمام خاص من الباحثين مضمونا وخصائصا وتصنيفا، فهناك من عرفها بأنها: " الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا للمنظمة"، وعادة ما ترتبط الأهداف بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه، فبعض هذه الأهداف تتعلق بتحديد موقع المنتج أو الخدمة في السوق، وبعضها الآخر يتعلق بمركز المنظمة ككل وكيف تخطط لتقديم منتجاتها أو خدماتها في السوق فضلا عن كيفية إدارة تلك العملية بشكلها العام في حالة تعدد المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية<sup>1</sup>. وتعرف الأهداف الاستراتيجية أحيانا بالأهداف العامة أو الرسمية تضعها الادارة العليا على مستوى المنظمة ككل، وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية وغالبا ما يكون تركيز هذه الأهداف على بقاء المنظمة ونموها وتحقيق منافع اقتصادية لها. وبالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن تحديد ثمانى مجالات رئيسية لوضع الأهداف الإستراتيجية، هي<sup>2</sup>:

- التسويق من حيث الحصة السوقية، خدمة العملاء، وتطوير المنتج والسوق،
- الإنتاجية من حيث الإستخدام الكفاء لجميع موارد المنظمة،

<sup>1</sup> محمد حسن العيسوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص 255-256.

<sup>2</sup> حاتم قابيل، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009، ص ص 46-47.

- الإبتكار من حيث المنتجات والخدمات، المهارات، والأنشطة،
- الموارد البشرية من حيث تطوير الأداء، ومهارات واتجاهات الموظفين،
- الموارد المالية من حيث توفير مصادر التمويل والإستخدام الكفاء للموارد المالية المتاحة،
- الموارد المادية من حيث مصادر التوريد والإستخدام الكفاء للبنية الأساسية،
- المسؤولية الإجتماعية من حيث مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع المحلي،
- الربحية من حيث الارباح اللازمة لتدعيم بقاء ونمو المنظمة.

### الفرع الثاني: تصنيف الأهداف

لقد استخدم الكتاب عدة معايير وأسس لتصنيف أهداف المنظمات، نستعرض فيما يلي أهمها<sup>1</sup>:

- أ. أهداف رئيسية وأهداف ثانوية: فالأهداف الرئيسية أو الأساسية ترتبط مباشرة بتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الرئيسية (المستفيدين الرئيسيين)، أما الأهداف الثانوية فهي تسعى لتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الثانوية (مثلاً: بالنسبة للعاملين الرواتب وظروف العمل وغيرها). وهناك الجهات الحكومية المختلفة التي تفرض متطلبات على المنظمات.
- ب. تصنيف الأهداف وفق المعايير: هناك طريقة ثانية شائعة لتصنيف الأنواع المختلفة للأهداف تستند على المعايير أو الناتج النهائي المراد تحقيقه. ومن بين المعايير الشائعة ما يلي:
  - الربحية: عادة ما يعبر عن الربحية بمصطلحات مثل: الدخل الصافي، الأرباح العائدة لكل سهم أو العائد من الاستثمار أو أي نسب أخرى مماثلة.
  - الإنتاجية: تتعلق أهداف الإنتاجية عموماً بمقدار ما تنتجه الوحدة، أو العامل على مستوى المنظمة كلها.
  - الموارد: قد تضع المنظمات أهدافاً تتعلق بأساس مواردها.
  - السوق: يمكن وصف أهداف السوق بطرق عديدة ومختلفة. فمن الممكن أن ترتبط الأهداف بعملية معينة لاخترق أسواق مثل: "زيادة نسبة المنتج (أ) من حصة السوق إلى 20 %".
  - الابتكار: يتوقف التوسع المتزايد أو الاستمرار بالنسبة للعديد من المنظمات على تطوير المنتجات أو استحداث عمليات أو خدمات جديدة.
  - المسؤولية الاجتماعية: أصبح كثير من المنظمات والمديرون العاملون فيها مدركين لدورهم في المجتمع، وقد بدأ الاهتمام يتزايد بالمسائل المتعلقة بالدرجة النوعية للحياة وتوظيف الأقليات، التلوث وتدهور البيئة.

<sup>1</sup> أندرو دي يسزلافي و مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والآداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص ص 475-478.

ج. **التصنيف الاهداف وفق مجال التركيز:** يستلزم تصنيف الأهداف على أساس مجال التركيز وصف

طبيعة الإجراءات الذي سيتخذ وهناك ثلاث فئات للأهداف تستخدم في أغلب الحالات هي:

▪ أهداف استمرار النشاط: وتعني أن هناك مستوى معين من النشاط أو العمل يجب المحافظة عليه بمرور الزمن.

▪ أهداف التطوير: وهي تلك الأهداف التي تستخدم صيغة الفعل لتبيان درجة محددة من التغيير المطلوب في اتجاه التطور والتقدم مثل: "زيادة" حصة المنظمة من السوق، "الحد من" شكاوى العملاء...

▪ الأهداف التنموية: تماثل أهداف التحسين والتطوير، وتشير إلى تحقيق قدر من النمو والتوسع أو التعليم أو التقدم، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف عددا من المنتجات الجديدة التي يتم إحداثها وضع برامج التدريب الإداري لتحسين الفعالية الإدارية.

د. **تصنيف الاهداف وفق المدى الزمني:** من الطرق السائدة لتصنيف الأهداف تلك التي تقوم على أساس الفترة الزمنية المتأثرة بالأهداف سواء أكانت أهدافا طويلة أم قصيرة المدى. فالأهداف طويلة المدى عادة ما تشير إلى تلك الأهداف التي تستغرق فترة أطول من سنة واحدة، أما الأهداف قصيرة المدى فتتعلق بتلك التي تستغرق فترة اثني عشر شهرا وأقل حتى، وتطلب تنفيذها الفعلي فترة أطول من ذلك.

### الفرع الثالث: نظريات صياغة الأهداف الإستراتيجية

هناك عدة أساليب تنتهجها إدارة المنظمة في صياغة أهدافها الإستراتيجية، وهي<sup>1</sup>:

أ. **النظرية العقلانية:** يتولى مؤسس المنظمة وضع أهدافها الاستراتيجية، خاصة عند نشوءها بالنسبة للمنظمات صغيرة الحجم أو الكبيرة، ويكلف بهذه المهمة المدير الأعلى أو الإدارة العليا، الذين لديهم معرفة تامة بمراد وإمكانات المنظمة ومحيطها الخارجي، وتتركز جهود المنظمة على تعظيم العوائد والأرباح والسيطرة التامة على كلف تحقيق الأهداف، فالسمة السائدة هي إتباع أسلوب مركزي في صياغة الأهداف الإستراتيجية، والسبب أن مسؤولية توجيه الموارد والقدرات والطاقات لبلوغها ومن ثم نجاح المنظمة استراتيجيا يكون من مسؤولية المدير العام والإدارة العليا بالدرجة الأولى، ويصح ذلك عند تصميم المنظمة تصميمًا أفلاطونيا واتسام محيطها بالاستقرار والتجانس والوضوح والبساطة.

ب. **النظرية السلوكية:** يتزعم رواد هذه النظرية فكرة التعاون والمشاركة وفق رؤية تؤكد أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وروجت لأفكار هذه النظرية كذلك النجاح الذي أحرزه أسلوب الفريق في إدارة المنظمة وأسلوب القيادة الذي يعطي اهتماما متكافئ لاهتمامها بالإنتاج والجانب الإنساني، ويزداد أحيانا

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 89، 91.

في منظمات البحث والتطوير مثلا، والتي تكون مهمتها الإبداع والتطوير والتجديد، وهكذا فإن اتجاه المنظمة يشجع مشاركة الموارد البشرية في مختلف مستويات المنظمة صياغة أهدافهم للتراكم وتؤلف في مجملها الأهداف الإستراتيجية، فهي تجعل المنظمة أكثر استعدادا للاستفادة من إبداع وطموح وتوقعات أعضائها من جانب، وتولد حالة الالتزام المسبق بتحقيقها والتطابق والارتباط ما بين مختلف أنواع الأهداف، وتفسر هذه النظرية دور القيم والمحددات الاجتماعية الأخرى وتأثيرها في تبني المنظمة أهداف إستراتيجية واقعية ممكنة التحقيق، وتحمل سمة أخلاقية وتولد وعي وقبول مشترك ما بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية، ويجعل تحقيق الأهداف الإستراتيجية مسؤولية مشتركة وليست فردية.

**ج. النظرية السياسية:** تؤكد الأفكار التبشيرية لهذه النظرية على أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية تأتي استجابة واعية بمصالح المنظمة، ومصالح المنظمات في بيئتها الخارجية الإقليمية والقومية والدولية والعالمية، واستجابة لآلية الصراع الاستراتيجي ما بين تلك المصالح، ويملي هذا الموقف على الإدارة العليا التفكير باستخدام أساليب تفاوض ومساومة تحقق توازنا بين المصالح الإستراتيجية بحيث تؤهل المنظمة لاحتلال مركز القيادة الإستراتيجية، المهيمن أو المتحدي في أسواقها الهادفة. كما تتأثر صياغة الأهداف الإستراتيجية بتوقعات الائتلافات داخل المنظمة وخارجها، ونوع القوة المنظمة وأسلوب التعامل مع الخطر والغموض البيئي، ومن ثم الاستعانة بلغة ميكافيلية أسلوبا يضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف المنظمي خاصة في المدى البعيد.

### المبحث الثالث: محتوى الاتجاه الإستراتيجي

هناك العديد من الاتجاهات الاستراتيجية التي يمكن لمنظمات الاعمال الاعتماد عليها واعتناقها في مسارها الاستراتيجي، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي يفرضها المحيط الشديد التغيير، من بين هذه الاتجاهات هناك: الإتجاه الريادي، الإتجاه السوقي، الإتجاه نحو التعلم، الإتجاه البيئي، الإتجاه التكنولوجي...وقد إختارت الباحثة الإتجاه الريادي والسوقي والتعليمي وفقا لدراسة كل من Slater et Olson اللذان يعتبران أن محتوى الاتجاه الاستراتيجي يتمثل في الإتجاه الريادي والسوقي والتعليمي. والجدول الموالي يوضح الدراسات التي جاءت تبين هذه الإتجاهات الإستراتيجية.

الجدول رقم (8): محتوى الاتجاه الإستراتيجي

العلاقة	مقياس الاداء التنظيمي	مقياس الاتجاه	المنهجية	مصدر المجلة	الدراسات
إيجابية	الاداء العالمي، نسبة المبيعات في الخارج، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار.	التغيرات الاستراتيجية	الإنحدار	JBV	Mcdougal et Oviatt 1996
وسيط المحيط العدائي	الاداء المالي، العائد على الاصول ونمو المبيعات.	الاتجاه المقاولاتي	الإنحدار	JBV	Zahra et Garris 2000
الوسيط التوسع الدولي والتعلم التكنولوجي	الاداء المالي، نمو المبيعات والعائد على حقوق المساهمين.	الاتجاه السوقي والاتجاه التعليمي	الإنحدار	AMJ	Zahra et al 2000
إيجابية	الاداء المالي وهامش الربح.	الاتجاه السوقي	الإنحدار	JWB	Gleason et Wiggenhorn 2007
إيجابية	اداء التصدير، كفاءة المبيعات والربح.	الاتجاه المقاولاتي	الإنحدار	JWB	Kuivalain et al 2007
الوسيط إستراتيجية النمو الدولي	الأداء الدولي، المبيعات، الحصة السوقية، الربحية ودخول السوق.	الاتجاه الإستراتيجي	الإنحدار	JWB	Jantunen et al 2008
وسيط التوجه التعليمي	أداء التصدير (حجم الصادرات).	الاتجاه المقاولاتي والاتجاه السوقي	الإنحدار	IMR	Kocak et Abindela 2009

Source :zengliping fu, bing liu, Op Cit. P 114.

### المطلب الأول: الإتجاه نحو التعلم

إن البيئة التي تعيش فيها المنظمات حاليا تشهد تغييرات سريعة ومستمرة، مما يستوجب عليها التغيير استجابة لذلك، حيث أن ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع إستمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها. وهنا تبرز أهمية الإتجاه نحو منظمات التعلم أو المنظمة المتعلمة التي تعد نتيجة للتعلم التنظيمي. لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب للتعلم التنظيمي ثم المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

حاول العديد من المفكرين في كل من مجالات علم النفس، العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، فنتج عن ذلك تعدد التعاريف حوله بسبب التباين في الرؤى التي قدمها الباحثون لتعريف التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم، وقبل التطرق إلى التعلم التنظيمي سنوضح بإيجاز مفهوم التعلم ومجالاته. حيث يعرف التعلم على انه: "الحصول على المعرفة أو المهارة"

- فالمعرفة تتعلق بالجزء النظري من التعلم. أي لماذا؟

- أما المهارة فتتعلق بالجزء العملي من التعلم أي كيف؟<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: "التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتينا قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب<sup>2</sup>. إن التعلم هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد حيث يساهم التعلم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال<sup>3</sup>:

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء،
- اكتساب المهارات يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء،
- التعلم يرفع من مستوى الأداء إلى الجودة المطلوبة.

ويكون التعلم داخل المنظمة بمجالات مختلفة نذكرها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

أ. في مجال المنظمة: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكنه طلب المساعدة،

ب. مجال الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفاعلية، ماهو المطلوب تحقيقه وماهو الأداء الذي يستحق المكافأة،

ج. المجال الاجتماعي: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع الآخرين وماهو السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، ماهي معايير الجماعة،

<sup>1</sup> طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2001، ص 9.

<sup>2</sup> جوزيف أوكونور وأيان ماكدرهوت، فن تفكير الأنظمة [مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات]، مكتبة جرير، السعودية، 2005، ص 121.

<sup>3</sup> سناء عبد الخالق الخناق، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 47.



د. المجال السياسي في التنظيم: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه أن يتجنبه ومن الذي يثق به،

هـ. المجال الوظيفي: إن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول تجنبها.

ويطلق على تعلم الفرد داخل المنظمة بالتعلم التنظيمي وهو الطريقة التي تبنى بها المنظمات وتدعم. من هذا المنطلق يرى Hodgkinson أن التعلم التنظيمي " يحصل نتيجة لتفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات"<sup>1</sup>، أما "Thomas et Allen" فينظران للتعلم التنظيمي بأنه: " العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر"<sup>2</sup>، وفي نفس السياق يعتبر كل من "Sun et Scott" أن التعلم التنظيمي هو " عملية التعلم المستخدم في المنظمة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة"<sup>3</sup>، فيما يعرفه "Farago" على أنه: "جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد وبالمنظمة"<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة يلاحظ أن التعلم التنظيمي يعبر عن عملية لها مكونات وآليات محددة ومعروفة، كما أن هذه العملية مستمرة فضلا عن حاجتها للتفاعل وصولا إلى تحسين قدرات جميع أفراد المنظمة وتحقيق أهدافهم بما يتماشى وأهداف المنظمة ككل.

وقد أشارت دراسات كل من "Masguardet et Song et Maanef Bentoul" إلى ضرورة تشخيص واقع المنظمة وقابلية البيئة والأفراد للتعلم والتحول أو التوجه إلى بيئة متعلمة، وذلك بقياس درجة تكوين واستحداث وتطبيق إستراتيجيات التعلم على المستوى الفردي، والجماعي والتنظيمي.

### ثانيا: مستويات التعلم التنظيمي

قدم "Revans" معادلة أساسية للمنظمة التي تريد البقاء والتميز، وهي أن التعلم يجب أن يكون مساويا أو اكبر من التغيير البيئي المحيط بها لكي تستمر وتنمو. لهذا نجد أن التعلم التنظيمي لا

<sup>1</sup> خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكركر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد الأول، الأردن، 2013، ص 81.

<sup>2</sup> Thomas, K, Allen, A, *The learning organization: a meta – analysis of themes in literature*, The learning organization, 2006, Vol 13, N 2, p 175.

<sup>3</sup> Ibid, p 175.

<sup>4</sup> خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكركر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 81.

يقتصر على فرد أو جماعة أو مستوى تنظيمي معين بل يتعدى ذلك ليشمل جميع الافراد وعلى جميع المستويات، وهذا ما يبرره الترتيب التالي لمستويات التعلم التنظيمي<sup>1</sup>:

أ. **التعلم الفردي**: التعلم هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

ب. **التعلم الفرقي**: الفرق Teams هي العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة، لقد ميز كل من "Katzen Baek et Smith" نوعين من الفرق وهي مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة. إن أسلوب التعلم الفرقي يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج وبحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم إستخدامها لأغراضه الخاصة. إن التعلم الفرقي طبق في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والإستبصار، وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الادارية في المنظمة، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ج. **التعلم على مستوى المنظمة**: يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية، والإستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على إكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

ولأن التعلم التنظيمي يجب أن يكون على جميع المستويات في المنظمة، يجب كذلك وجود طرق متاحة تعزز إستمراره أمام المنظمات للتعلم ويمكن ذكرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> طلال بن عايد الاحمد ومؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياي، التنظيم واداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 78-81.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة 2003، ص 39.

1. **التدريب:** حيث يعتبر التدريب الأسلوب الأكثر فاعلية في هذا المجال، لذا فإن المدراء الذين يهتمون بالتدريب عليهم أن يفهموا المبادئ الأساسية لنظرية التعلم والتي تبنى على مبدئين أساسيين هما:
  - **العلاقة بين التعلم والدافع:** حيث أن الأفراد لا يتعلمون حتى يكونوا مندفعين نحو التعلم.
  - والدافع هو: فهم العناصر التي تؤثر في حماس ودافعية العاملين، وفي الأخذ ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها وحث العاملين ودفع حماسهم أثناء العمل،
  - الحاجة إلى الوقت الكافي لكي تتم ممارسة وتطبيق ما حصل عليه الأفراد نتيجة تدريبهم ومقدار تأثير ذلك في أدائهم لأعمالهم،
2. **التطوير الذاتي للعاملين في كل المستويات الإدارية في المنظمة والذي يوجب على المنظمة أن توفر الموارد والتسهيلات لتعزيز وتطوير التعلم الذاتي للعاملين،**
3. ويتخذ **Seng** اتجاهاً مختلفاً فقد حدد مجموعة من الأبعاد الحيوية في بناء المنظمات التي تتوجه نحو التعلم، فلقد أشار إلى "التفوق الشخصي" والحاجة المستمرة للتحسين الذاتي للفرد وضرورة التوصل إلى النظريات والنماذج التي تخدم هذا الاتجاه.

#### الفرع الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

إن المنظمة تسعى جاهدة إلى بناء هياكلها وإستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي، وبهذا تسمى بـ "المنظمة المتعلمة" وهو مفهوم أصبح شائعاً بين المنظمات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر. لذا سنركز على إبراز أهم المفاهيم التي جاءت حول هذا المصطلح وتحديد عناصره وأهم نماذجه ومبررات التوجه نحو التعلم باعتباره من أهم أبعاد الاتجاه الاستراتيجي.

#### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

إتجه العديد من الباحثين إلى دراسة مفهوم المنظمة المتعلمة من زوايا متعددة، ومن جوانب مختلفة، كما أن هناك أكثر من مصطلح إستخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل: المنظمات العارفة، المنظمات المفكرة، المنظمات الساعية للتعلم. ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال التعريفات التي وردت حول المنظمات المتعلمة.

يرى **Senge** وهو من أبرز العلماء في هذا المجال، "أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"<sup>1</sup>، لقد ركز "سينج" في تعريفه على التعلم الجماعي المرتكز على الاستمرارية لتحقيق ما تطمح إليه. وعرف **Pedler** مؤلف كتاب المنظمة المتعلمة (**The Learning Company**)، المنظمة المتعلمة " بأنها تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل

<sup>1</sup> طلال بن عايد الاحمد ومؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياي، مرجع سابق، ص 76-77.

عملية التعلم، وتكييف نفسها لتلائم مع هذه العمليات". نلاحظ أن تعريف كل من Senge و Pedler يتضمنان نقطتين أساسيتين<sup>1</sup>:

- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات الأفراد في المنظمة،
- التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجيتها.

وحسب "Knutson et Miranda" فإن منظمات التعلم تبحث وتشارك وتتصرف بشكل مستمر، من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم<sup>2</sup>. وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي يهتم كل فرد فيها بتحديد وحل المشاكل من أجل تمكين المنظمة من التجريب والتغيير والتحسين طمعا في زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>. ويصف كل من "Raiden et Daily" المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يتعلم جميع الأفراد فيها لكي تمكن نفسها وبشكل مستمر من التحول وبما يتفق وسياقات التشغيل السائدة"<sup>4</sup>. ويشير "gorelick" إلى أن المنظمة المتعلمة تمثل النتيجة التي يمكن الوصول إليها بالأساليب الرسمية وغير الرسمية التي تتضمنها عملية التعلم التنظيمي. ويذكر "garvin" الخصائص التي يمكن عن طريقها وصف المنظمة بالمتعلمة، وهذه الخصائص هي<sup>5</sup>:

- حل المشكلات بطريقة علمية ومنظمة،
- التجريب،
- التعلم من التجارب السابقة،
- التعلم من الآخرين،
- نقل المعرفة.

من خلال ماسبق من التعاريف نجد أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات، الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للتعلم باستمرار، من أجل الوصول الى النتائج التي يطمحون لتحقيقها.

<sup>1</sup> طلال بن عايد الاحمد ومؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن، ص 7.

<sup>3</sup> مؤيد سعد السالم، تنظيم المنظمات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2002، ص 194.

<sup>4</sup> مؤيد سعد السالم وعبد الرسول الحياتي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، الاردن 2007، ص 34.

<sup>5</sup> شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل التميمي، تأثير اساليب القيادة على التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على منظمات الانتاج الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص 196.

**ثانيا: عناصر المنظمة المتعلمة:** ينظر إلى المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في تميزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها وإنتاجها لأنشطة معرفة تتمثل في تنوع وسائل إكتساب المعرفة وتفسيرها وتوظيفها في خدمة المنظمة وأهدافها. كما أن هناك اختلاف حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث يشير "Daf" إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بخمسة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وهي<sup>1</sup>:

**أ. القيادة:** حيث أن القيادة في المنظمات المتعلمة تلعب أدوارا جديدة تختلف عن الأدوار في المنظمات التقليدية، وهي(الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية)، وتتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة أدوار، هي:

▪ **المصمم:** وهو الذي يضطلع بتحديد الغرض والإتجاه للمنظمة وصنع الإستراتيجية والسياسات والهيكل الملائمة وتوجه المنظمة حسب البيئة،

▪ **المعلم:** حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة المنظمة ويقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بشكل ملائم،

▪ **الراعي:** حيث أن القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض المنظمة الأساسي، وخاصة بالعلاقة مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم،

**ب. الشبكية:** وتعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات ودائما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا، وهذا الأسلوب سيقضي على الهرمية التي تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى، وإنما توجد أيضا عقبات الكانة والتقسيم الوظيفي الذي يحد من مدى إنتشار المعلومات،

**ج. الثقافة:** إن المنظمة المتعلمة كفلسفة جديدة لابد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الإنفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر ليشمل كافة المستويات التنظيمية لكي يساهم في نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية،

**د. التعليم الإستراتيجي:** كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق وهي التي ترتقي بقدرة المنظمة على الإستجابة للبيئة بكافة أنواعها،

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2014، ص ص 27-28.

هـ. **الطلب على المعرفة:** إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون المعرفة الميزة التنافسية، سواء في اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية أو القدرة على توليدها من داخل البيئة الداخلية، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقات مع المنافسين.

ثانياً: **نماذج المنظمة المتعلمة:** باعتبار أنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة أو إستراتيجية محددة تتبعها المنظمات للتحويل أو التوجه إلى منظمات متعلمة، إلا أن هناك العديد من النماذج للمنظمات المتعلمة تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لخمس نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية، هي<sup>1</sup>:

أ. **نموذج بيتر سينج peter senge:** وضع هذا النموذج بواسطة "peter senge" عام 1990، والذي يعد مبتكر المنظمة المتعلمة، وقد وضع "senge" خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

1. **التفكير النظامي:** وهو نهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل، بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها،

2. **التميز الذاتي:** وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه،

3. **النماذج الذهنية:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها،

4. **الرؤية المشتركة:** وتشير إلى امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك، وتعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون سوية

والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجميع الأفراد حول هوية مشتركة بالإحساس بالقدر الذي يواجه المجموعة، ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالإختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم

المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي، وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحديثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين والذي يؤدي إلى

التبصر وظهور اعتقادات جديدة،

5. **فرق التعلم:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص5-8.

ب. نموذج مارسك وواتكنز "marsick et watkins": قدمت كل من "marsick et watkins" عام 1993 نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة، وعلى التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي. ويركز النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، مستوى المنظمة)، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- خلق فرص للتعلم،
- تشجيع الإستفهام والحوار،
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي،
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة،
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم،
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية،
- القيادة الإستراتيجية.

ج. نموذج ماركاركواردت "marquardt": توصل "marquardt" إلى نموذج المنظمة المتعلمة عام 1996، وحدد فيه خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي وللمحافظة عليه يجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي:

- التعلم،
- التنظيم،
- الأفراد،
- المعرفة،
- التقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوى عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

د. نموذج العتيبي: قام "العتيبي" عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الإجتماعية التي تؤثر على أفراد المنظمة. ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، هي:

1. نظام البناء الاجتماعي: ويتضمن ثمانية أبعاد، هي: (هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلية، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

2. **نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد، هي: (التوجه نحو التعلم، إدارة المعرفة، مستويات التعلم وأنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

3. **الثقافة الإجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

هـ. **نموذج ماولونين " moilounen ":** إقترح " moilounen " نموذجا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من " argyris et shon " و " senge " و " marsick et watkins "، ثم قام بإعداد نموذجا أسماه ماسة المنظمة المتعلمة " the learning organisation diamond "، وهو يتكون من خمسة أبعاد، هي:

1. **الدوافع المحركة:** ويقصد بها سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الإستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2. **تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى إرتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

3. **الإستطلاع والإستفهام:** يضع عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

4. **التمكين:** ويشير إلى مدى إستخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الإستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

5. **التقييم:** وهو الإهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلائم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالهم ذاتيا.

**رابعا: مبررات الإتجاه إلى المنظمة المتعلمة:** تشير الكثير من الدراسات إلى وجود العديد من المبررات المؤدية إلى تبني فلسفة المنظمة المتعلمة وتطبيقها حيث أن المنظمات التي تتعلم أسرع ستكون أقدر على التكيف وعلى تحقيق التميز على كافة المستويات. ويذكر " senge " جملة من المبررات التي تدعو المنظمات لتبني هذا المفهوم، وهي<sup>1</sup>:

1. **تحقيق مستوى أداء أعلى:** إن معظم المنظمات حسب " senge " تسعى جاهدا لتحسين مستوى أدائها والإرتقاء به بأقصى ما يمكن، من خلال إستخدام طرق مختلفة، فالبعض يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة و فرق العمل ذاتية الإدارة وتحسين قدرة المنظمة على الإبتكار، المنظمة المتمكنة، تحسين الانتاجية وغيرها من المصطلحات بما فيها مفهوم المنظمة المتعلمة ومع إختلاف الطرق التي تنتهجها

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، مرجع سابق، ص 62.



المنظمات للتغيير وتحسين الأداء إلا أنهم جميعا يسلكون طرقا مختلفة لوجهة واحدة، ألا وهي الربط بين التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة ومستوى الأداء الاقتصادي المرتفع.

2. **تحسين الجودة:** ربط " senge " بين فكرة المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة حيث أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها وقابليتها للتحويل إلى منظمات متعلمة.

3. **إرضاء المستفيدين:** في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها، وتنتظر المنظمة المتعلمة إلى المستفيدين باعتبارهم أحد المصادر القيمة التي تمددها بالمعلومات التي تساعد في استمرار وتطور المنظمة، وذلك من خلال التعرف على آرائهم ورغباتهم وتحقيق مطالبهم، لذا فإن أحد المبررات القوية للتحويل إلى المنظمة المتعلمة هو إرضاء العملاء.

4. **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:** على المدى الطويل، ستمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، إذ أن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها، حيث أن التقدم المستمر في المنظمة يساهم في الابداع والتطوير والتقدم المستمر على المنافسين.

5. **إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام:** لن يستطيع الأفراد الإسهام بشكل فعال في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها وأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بالشكل المطلوب، دون أن تبذل المنظمة جهودا عظيمة لتعليم موظفيها ومديريها، فبالنسبة للموظفين فإنهم يجب أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملون على نشر التميز والإلتقان وتحديد الرؤية عبر المنظمة ككل.

6. **إدارة التغيير بنجاح:** إن افضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة، فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة، وبالتالي يعرفون كيف يعملون على إحداث التغييرات المطلوبة للتكيف معها، إن التغيير والتعلم ليس مترادفين وإنما هما متشابكان ومتصلان ببعضهما بشكل كبير.

### المطلب الثاني: الاتجاه الريادي

أصبح العصر الحالي عصر رواد الأعمال وعصر الإتجاه الريادي، حيث إهتمت المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ومنظمات الأعمال والمجتمع ككل بريادة الأعمال التي تساهم مساهمة بارزة في النشاط الإقتصادي والإستثماري والنمو الإقتصادي، كتوفير مناصب عمل وزيادة العوائد وغيرها.

### الفرع الأول: ماهية الإتجاه الريادي

قبل التطرق إلى مفهوم الإتجاه الريادي سنقوم أولا بتوضيح ريادية المنظمة، التي تكون بدايتها امتلاك الفرد روح المغامرة بإغتنام الفرص وتحدي المخاطر لبلوغ أهدافه.

## أولاً: مفهوم الريادية والاتجاه الريادي

أ. مفهوم الريادية: تدعى العملية التي تكون المشروع بالريادية، والفرد الذي يبدأ المشروع بالريادي، فيما يمثل المشروع مخرجات الاثنتين (الريادية والريادي). وتتجم الريادية كعملية عن فعل الريادي الذي يؤسس ويبدأ مغامرته الخاصة، ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمة والحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها<sup>1</sup>، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلا أنه لا يحققها كما يفعل الريادي، في حين يدور السلوك الريادي حول كيفية استثمار الفرصة، لذا يوصف الريادي بأنه الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطيرة، ولا يصنع الريادي قراراً عقلانياً في بعض الأحيان وإنما يعتمد على الحدس والبديهية الصحيحة، وهذا ما يميز جودة أداء الريادي عن غيره<sup>2</sup>. ولقد ارتبط مصطلح الريادية (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروع أو نشاط مهم<sup>3</sup>، وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع، وقد مثل الرياديون الأفراد التواقون للثروة الذين يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة الصناعة في العالم<sup>4</sup>.

أما الريادية فهي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بدأ ظهور مفهومها في سنة 1985 نتيجة لتعرض المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية، الإجتماعية، الإقتصادية التي دفعتها إلى إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماها ليقدم "Covin et Selvin" مفهوم ريادية المنظمة على انه: "مجموع الاجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذو قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بنظر العناية المخاطرة المصاحبة لذلك، وللحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي"<sup>5</sup>، إن هذا التعريف يتكون من تفاعل مزيج من العناصر هي: الإبداع، الاجراءات، التميز، النمو، الربحية، خلق القيمة، تأسيس المنظمة، الرياديون (تحمل المخاطرة).

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008، ص 88.

<sup>2</sup> ايثار عبد الهادي، سعدون محسن، دور حاضرات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، ص74.

<sup>3</sup> Jyotsna Sethi, " Entrepreneur & Entrepreneurship", 2005, p 5

<sup>4</sup> Quick MBA, "Entrepreneurship", Internet Center for Management & Business Administration, inc, 2007, p 45.

<sup>5</sup> ميسون علي حسين، ريادية الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمة الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، العراق، 2013، ص ص 387،388.

وعرف كل من **Sharma et Chrisman** ريادة المنظمة (**Corporate Entrepreneurship**) بأنها: "العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة" وتصف الريادة السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة. وعرف **Lumpkin et Dess** المنظمات الريادية على أنها المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وهي المنظمات التي تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر<sup>1</sup>. واعتبر كل من **Histrich et Michael** أن المنظمات الريادية هي المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقات ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال ايجاد فرص عمل جديدة وتقديم تكنولوجيا حديثة واغتنام الفرص ضمن الحدود الدولية. وقد صنف كل من **Guth et Ginberg** ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما<sup>2</sup>:

- **مخاطرة المنظمة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجح أو لا ينجح عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فأنها تتصرف إلى الريادة الخارجية.

- **إعادة التجديد الإستراتيجي:** وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. ويدعى هذا النوع بـ "الريادة الإستراتيجية" وينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية (**Intrapreneurship**).

**ب. مفهوم الإتجاه الريادي:** لقد اشار **Covin et Selvin** " سنة 2006 إلى الإتجاه الريادي بأنه مفهوم أساسي في أدبيات أديبات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة ويشجع الإندفاع نحو تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية، وهو مرتكز لنجاح الريادية<sup>3</sup>. وعرف **"Awanget et al"** الإتجاه الريادي بأنه: " مجموعة من العمليات والاجراءات والقرارات الاستراتيجية التي تتبناها الادارة العليا في المنظمة والتي تؤدي إلى تطوير وابتكار المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة والمختلفة، عما هو موجود في الاسواق"<sup>4</sup>. وبمعنى آخر يلعب الإتجاه الريادي دوراً رئيسياً لنوايا وأفكار التجديد لتوليد الفرص السوقية، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية، وهي<sup>5</sup>:

1. الابتكار،

<sup>1</sup> Bing Liu. Zhengping Fu. **Op.cit.** p 14.

<sup>2</sup> Morris Michael - Noel Terry - Schindehutte Minet, "**Entrepreneurial and the need for Management Control : Efficiency vs. Effectiveness**", Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb:7-10,2001,p34.

<sup>3</sup> ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 389.

<sup>4</sup> Awany. Amran,ahmad. Zaid ariffi, et al, **entrepreneurial orientation among bumouutera small and medium agro based enterprises (bsmaes)in west malaysia ; policy implication in malaysia.** International journal of business and management, 2010, vol 5, n 5, p 130.

<sup>5</sup> **Ibid**, p 143.

2. الاستباقية،
3. المخاطرة،
4. العدوانية التنافسية،
5. الاستقلالية. إن هذه الأبعاد تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة في المنظمة وتؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي عالي ومتفوق.<sup>1</sup> وكذلك بين Venkedranan أن الإتجاه الريادي هو توجه متعدد الابعاد ذو خصائص تنافسية وتحليلية ودفاعية ومستقبلية واستباقية ويتخذ سلوك المخاطرة، حيث تعمل هذه الخصائص على تخصيص الموارد وبأقل التكاليف الممكنة لتحسين أوضاع سوق العمل وتحقيق الاهداف المطلوبة بمعدل أسرع نسبيًا من المنافسين، ويساعد في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الكفاءة<sup>2</sup>. بينما بين "Dess et Lumpkin" أن الإتجاه الريادي "يمثل ممارسات يستخدمها القادة في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة"، وعرف Carpenter et Sanders الإتجاه الريادي بأنه: "أداة كالفرض الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الافكار الابداعية"<sup>3</sup>.

إن منهج الإتجاه الريادي إكتسب أهمية بالغة في منظمات الأعمال اليوم، ويعتبر مصدرا من المصادر الرئيسية في رفع كفاءة أداء المنظمات وهو إحدى المبادئ الأساسية في مجال صنع ريادة الأعمال. وهناك من بين أن المنظمات ذات الإتجاه الريادي تتصف بالإبداعية، والمخاطرة والاستباقية، وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات الإتجاه الريادي والذين يتصفون بمستوى عالي من المجازفة والتوقع، والاتجاه نحو تطوير وتقديم المنتجات الجديدة والمبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

#### ثانيا: خصائص الإتجاه الريادي

هناك عددا من الخصائص التي تميز المنظمات التي تتجه نحو التوجه الريادي<sup>4</sup>:

1. إلتزام الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج الأفكار الريادية وتبنيها،
2. مرونة هيكلها التنظيمي القادر على التكيف والتحويل والتعامل مع الأفكار الريادية،
3. الميل نحو اللامركزية في إدارة عملياتها، وإستقلالية الفريق المكلف بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير، العمل والإندفاع نحو التنفيذ،
4. التحفيز للمخاطرة ودعم المنظمة نحو التحرك المغامر والجريء، لمن يطرح أفكارا إبداعية ريادية تنتقلها إلى واقع جديد،

<sup>1</sup> Awany. Amran,ahmad. Zaid ariffi, et al, Op Cit ,p143

<sup>2</sup> Ibid, p 130.

<sup>3</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص 764.

<sup>4</sup> ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 393.

5. استخدام نظام رقابي ملائم يعمل على توفير التغذية العكسية المناسبة، ليتمكن المديرون الرواد من التوقع والإخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.  
من خلال ما سبق يمكننا تلخيص تعريف الريادة المنظمة بأنها منهج متعدد الأبعاد يطبق على مستوى المنظمة ككل، ويتميز بسلوك ريادي للمنظمة هو (ريادية المنظمة)، والتي تتضمن الأبعاد الثلاثة، المخاطرة، الإبداع والاستباقية.

### ثالثاً: أبعاد الإتجاه الريادي

حسب **Bingliu et Zhengping** فإن أبعاد الاتجاه الريادي تتمثل في ما يلي:

1. **الابتكار**: الابتكار هو الوصول الى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمات المجتمعية، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة. ان الابتكار ظاهرة معقدة لها اوجه وابعاد متعددة، ومفهومه يتشابه مع غيره من المفاهيم والمصطلحات اهمها الابداع الذي يعرفه **Poul Troul** على انه "العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الافكار".<sup>1</sup> وهناك من يعرفه على انه " تأليف افكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات لعمل شيء جديد، اذ ان التأليف هو جوهر الإبداع والإبداع هو توليد الأفكار".<sup>2</sup>

وقد أشار **Weaver** إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الإجتماعي للمنظمة، والذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الإبتكاري الذي يحدد الإبتكار التنظيمي للمنظمة.<sup>3</sup>

2. **أخذ المخاطرة**: هو ان يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق اخذا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد.

رابعاً: **مداخل إدارة ريادية الأعمال**: تعد ريادية الأعمال مصدراً من مصادر اليزة التنافسية التي تمكن المنظمة من التميز في أدائها، إذ أن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد والتطور يتطلب مداخل لدراسة إدارة ريادية الأعمال وهذه المداخل تشمل<sup>4</sup>:

أ. **المدخل الإقتصادي**: ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911)، والتي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وكذلك طرق الإنتاج والأشكال التنظيمية وفتح الأسواق واستعمال مصادر التجهيز الجديدة.

<sup>1</sup> Poul Troul, **Innovation management and new product development**, Prentice hall, New yourk, USA. 2005.P04.

<sup>2</sup> سليم ابراهيم الحسينة، الادارة بالابداع نحو منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009.ص4.

<sup>3</sup> Poul Troul, **Op Cit**, p04.

<sup>4</sup> ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص ص 396-397.

ب. المدخل النفسي الاجتماعي: ترجع جذور ظهور هذا المذهب عندما ناقش كل من "collins et maclelland" أهمية العوامل النفسية - الاجتماعية لأفراد كمسببات للأعمال الريادية وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي.

ج. مدخل السلوك الريادي: تقوم المنظمات وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية، وفي هذا الصدد قدم thompson سنة 1999 السلوك الريادي للمنظمات، إذ يشير وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية وعدم التأكد، محاولين تأسيس موقف إستراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية، وهناك متغيرات مرتبطة مباشرة بسلوك المنظمة الريادية ونشاطاتها مثل الإستراتيجية والهياكل التنظيمية والأداء، ويميل السلوك الريادي إلى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشارك فيها عبر المنظمة والتي تعد مصدرا مهما للميزة التنافسية.

#### المطلب الثالث: الاتجاه السوقي للمنظمة

إن الاتجاه السوقي في إدارة الأعمال يقوم على فكرة الإهتمام بالزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم بدرجة متميزة أفضل من المنافسين، ففي السنوات الأخيرة شددت ثقافة الإتجاه بالسوق إهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين على حد سواء لما لها من تأثير إيجابي على أداء المنظمات ونجاحها.

#### الفرع الأول: مفهوم الإتجاه السوقي وأبعاده

##### أولاً: مفهوم الاتجاه السوقي

يعرف الإتجاه السوقي بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريف الإتجاه نحو السوق على أنه: "الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للعملاء من قبل قطاع العمل". ويعرف تعريف هذا المفهوم على أنه: "مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات

<sup>1</sup> الشريف بقة وسمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، عدد 12، 2013، ص 47.

السوق".<sup>1</sup> هناك العديد من التعاريف "للاتجاه نحو السوق" نظرا لزيادة إهتمام الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، ولما له من دور وأثر مهمين فيما يتعلق بتطوير وابتكار المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية. لكن بالرغم من تعدد وجهات النظر هناك إجماع بين العديد من الأكاديميين على أهمية دراسة كل من **Narver et Slater** و **Jaworski et Kohli** واعتبارها من الدراسات الأساسية والتي لها السبق في تقديم تعريفين مختلفين، وفي نفس الوقت متكاملين، كل تعريف ينطلق من منظور خاص كما يلي:

أ. **المنظور السلوكي**: استنادا إلى العديد من الدراسات الميدانية التي أجراها كل من **et Kohli** و **Jaworski** في الولايات المتحدة الأمريكية على مئات الإطارات المسيرة للمنظمات<sup>5</sup> عرفا التوجه بالسوق على أساس أنه مجموعة من السلوكيات التنظيمية المتخصصة "بسيرورة المعلومات (information-processing) بمعنى توليد وجمع المعلومات من طرف المنظمة حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات"<sup>2</sup>.

ب. **المنظور الثقافي**: أما بالنسبة لكل من **Narver et Slater** فقد قدما تعريفا مختلفا عن سابقيهما، على أساس أن التوجه بالسوق هو "سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة"<sup>3</sup>. كما بينا أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والربط بين الوظائف أو الأقسام الإدارية في المنظمة<sup>4</sup>. وقبل التطرق إلى هذه الأبعاد نوضح الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه السوقي، حيث أن النظرة التقليدية التي تدمج بين مفهوم التسويق التقليدي والتوجه السوقي الآن قد تجاوزها الزمن في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالعولمة، كما يتضح ذلك من خلال عدد كبير من المفكرين والخبراء في مجال التسويق، ويمكن أن نلخص الاختلافات الرئيسية بين المفهومين من خلال النقاط الأربعة الآتية:<sup>5</sup>

- يركز التسويق على التوجه نحو الزبون فقط، في حين يركز التوجه السوقي على العوامل الأساسية للسوق وهي: الزبائن، المنافسين، الموزعين، والمتخصصين وأصحاب المصلحة الآخرين،

<sup>1</sup> عبد الاله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي امين، أثر التوجه في السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012، ص 343.

<sup>2</sup>Riliang Qu & ChristineT Ennew: **Developing a Market Orientation in a Transitional Economy –The Role of Government Regulation & Ownership Structure**, UK, spt2004,pp04.

<sup>3</sup> **Ibid**, P P04-05

<sup>4</sup> jean-Emile Denis , Sandor Czellar & Stéphane Graber : **Orientation marche et performance: intégration des évidences empiriques** ,Communication au XVIe congrès de l.Association Française du Marketing a Montréal, mai 2000, P06.

<sup>5</sup> الشريف بقة وسمراء دومي، مرجع سابق، ص48.

- التسويق يركز أساسا على نموذج الابتكار المستوحى من السوق، بينما التوجه السوقي يركز أساسا على نموذج الابتكار التكنولوجي والتسويق الاستراتيجي، وهو ما يطلق عليه "بالتوجه التكنولوجي"،
- التسويق موجه أساسا للعمليات من خلال المزيج التسويقي، أما التوجه السوقي على الثقافة، التحليل، العمليات،
- يدمج مفهوم التسويق عادة في وظيفة أو قسم التسويق، بينما نجد التوجه السوقي مترجم كثقافة تتقاسمها كل وظائف المنظمة وعلى كافة المستويات.

### ثانيا: أبعاد الاتجاه السوقي

يتضمن الإتجاه السوقي ثلاثة أبعاد، هي<sup>1</sup>:

**1. الإتجاه بالعملاء:** إن أهم العناصر التي ترتبط بمفهوم التوجه نحو السوق هو التوجه بالعملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر، وقد عرف التوجه بالعملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع إهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح. وعند قياس المتغير الخاص بالتوجه نحو العميل فقد تم التركيز على الأبعاد التالية وهي:

- تفهم إحتياجات العميل،
  - تنظيم الاجتماعات الدورية للعملاء المهمين والأخذ بأرائهم دوريا،
  - المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد،
  - تقديم عروض وخدمات جديدة ومبتكرة.
- 2. الإتجاه بالمنافسين:** يقصد بالتوجه نحو المنافسين على أنه جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وامكانياتهم المادية والبشرية، ومستوى الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية.

**3. التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة:** وهي تظافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمة عليا مستمرة للعملاء، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال العناصر الآتية:

- درجة توزيع المعلومات السوقية عبر مناطق نشاطات المنظمة العاملة على المستوى المحلي والإقليمي،
- مدى توافق نشاطات التسويق مع نشاطات العمل الأخرى،
- تطوير الإلتزام الفردي للموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملون بها.

<sup>1</sup> عبد الاله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي امين، مرجع سابق، ص 343.



## الفرع الثالث: خصائص المنظمة المتوجهة نحو السوق

إن تطبيق هذا الإتجاه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديداً دقيقاً. ولغرض التوصل إلى مفهوم عملي للإتجاه بالسوق سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية للمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم كما يلي<sup>1</sup>:

أ. **الإتجاه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي**: تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق. من هنا يمكننا القول أن مفهوم الإتجاه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك. وهذه النظرة لهذا الاتجاه تبرز ما يلي:

- أهمية الدور الذي يلعبه مدير الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات.
- لا بد أن يتدعم الإتجاه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك، وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس كما يعتقد البعض من مسؤولي التسويق فقط.
- أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم وتأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية الإتجاه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

ب. **الإتجاه بالسوق فلسفة طويلة الأجل**: إن منافع الإتجاه بالسوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة، وبمعنى آخر فإن تكلفة الإتجاه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية. إذ اتضح من الدراسة التي قام فيها Ruckert بتحليل العلاقة بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل أن هناك ارتباطاً موجباً بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

ج. **تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك**: على الرغم من دعوة البعض لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك، إلا أن معظم الكتاب يرون أن الوظيفة الأساسية

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 70-71.

<sup>2</sup> وائل ادريس ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأردن، المجلد 27، العدد (1)، 2013، ص 113.

للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات المستهلك، لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

د. تعطي اهتماما خاص لجمهورها الداخلي: لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي، ومن هذا المنطق فإن نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب ما يلي:

- قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء المنظمة وانتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم.
- شعور العاملين داخل المنظمة بأنهم قادرين على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك.
- يجب أن تعدل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المنظمة والعاملين.

هـ. الإتجاه بالسوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات: الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبالرغم من أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق، وفي هذا المجال فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه بالسوق.

و. تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم الإتجاه بالسوق: يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخل يدفع ويدعم إستراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

## خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الإتجاه الإستراتيجي بشكل مفصل، وخلصنا إلى أن الإتجاه الإستراتيجي هو مصطلح لم يتفق الكثير حول مفهومه غير أن هناك شبه إئفاق على أنه: يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة حيث تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية، من خلال تركيز الإهتمام على المظاهر المهمة في البيئة خاصة إذا تعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة، وأن تضمن أن أفراد المنظمة يعملون بإتجاه تحقيق نفس الأهداف. كما توصلنا إلى أن للإتجاه الإستراتيجي عدة تصنيفات، فحسب **Miles et Snow** تصنف إلى أربعة أنواع هي: الإتجاه الإستكشافي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي، إن هذه الانماط تصف العلاقة بين الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة وادائها، فوفقاً لتصنيف هذين الباحثين فإن المنظمة تتبع نوعاً من بين التوجهات الأربعة التي سبق ذكرها لتحقيق أداء أفضل. أما **Venkatraman's** فقد قدم ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الإتجاه الإستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه **(STROBE) "The Strategic Orientation of Business Enterprise"** الإتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي: التوجه العدواني، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي، أخذ المخاطرة، والتي صنفها البعض حسب السمات التنافسية لأنها تركز على المنافسة القوية، فضلاً عن تركيزها على الأسواق، وعلى الوسائل التي تعكس الغايات في مقابل تحقيقها السلوك المقصود وتنفيذ الاستراتيجية بدلاً من التخطيط الاستراتيجي. أما الإتجاه الثاني فيتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي أجمع العديد من الباحثين على أن الإتجاه الإستراتيجي في هذا الإطار يتمثل في، الإتجاه نحو التعلم والإتجاه السوقي والإتجاه الريادي وهناك من أضاف الإتجاه التكنولوجي.

كما وخلصنا أيضاً، إلى أن عملية تحديد مكونات الإتجاه الإستراتيجي متمثلة في: الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة. وفي الأخير نجد أن الفائدة من إستخدام الإتجاه الإستراتيجي تبقى غير مجددة إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر بشكل كبير على التنفيذ الفعال للإستراتيجية، فلبينة الداخلية والخارجية دور هام في تحديد نجاح الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، لذلك فهذا الأخير يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع مستويات التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة.

# الفصل الثالث

## الإطار العام للأداء

## تمهيد:

يعد الأداء من المصطلحات التي لاقت اهتمام كبير في مختلف المجالات، فقد لاحظ الكاتب "Dominique" عند فحصه لقاعدة البيانات الالكترونية التي تحصي معظم المؤلفات المنشورة في فرنسا التطور البارز في استخدام مصطلح الأداء<sup>1</sup>: فمن سنة 1979 -التي صاحبت أول ظهور لكلمة الأداء في عنوان لأحد كتب الإدارة- إلى سنة 1989 ضم 100 عنوان مصطلح الأداء، 47 تخص مجال الاقتصاد والتسيير، 31 تخص مجال التسيير فقط، 31 لمجال الرياضة والصحة، 22 لمجالات أخرى مختلفة. واستمر هذا المصطلح في الزيادة حيث تجاوز الرقم 3.4% فيما بين 1990 و1994، و6% بالنسبة لسنوات 1995 و1998 من الكتب الصادرة سنويا، إن هذا الاهتمام الذي حظي به الأداء في جميع المجالات خاصة مجال التسيير ارتبطت به مشكلات تمثلت في كيفية قياسه والعمليات اللازمة لتحسينه. في المقابل حظيت عملية قياس الأداء هي الأخرى باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين، فقاموا بتطوير نماذج ومدخل جديدة لقياس الأداء، هذه النماذج تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات والمشاكل التي واجهتها النماذج التقليدية التي لم تعد تستجيب للتغيرات التي يفرضها محيط المنظمة، كزيادة المنافسة، تغير الأدوار التنظيمية، قوة تكنولوجيا المعلومات وغيرها من التحديات، كما أنها لم تعد تبرز بشكل جيد التقلبات في الأداء واتجاهات التحسين فيه، مما استدعى تطوير نماذج جديدة تستجيب لهذه التغيرات والتقلبات الحاصلة في بيئة المنظمات تضمن لها التكيف والتأقلم والاستمرارية.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار العام للأداء، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء وأهم المفاهيم المرتبطة به، ومجالاته وطرق قياسها، ثم نقوم بعد ذلك بدراسة عملية تقييم الأداء وأهم الطرق الحديثة لقياسه، من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

## المبحث الثاني: الأطر الحديثة لقياس الأداء

## المبحث الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها

<sup>1</sup> Dominique Bessire, **Définir la performance**, Revue comptabilité, contrôle, audit, Vuibert, Tome 5, Vol 2, 1999, p 128.

## المبحث الأول: أساسيات حول أداء المنظمات

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالوارد الأساسية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة.

فلو نظرنا إلى الأداء من منظور العلوم الأخرى لوجدنا أن اهتمام علم النفس بالأداء كان من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، وأهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: ماهية الأداء

سنقوم في هذا المطلب بتناول مفهوم الأداء [Performance] وأن نتتبع تطوره التاريخي في الحركات والمدارس الإدارية المختلفة.

## الفرع الأول: لمحة تاريخية لمفهوم الأداء

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتور الفكر التنظيمي كما يلي:

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفا.

أما مدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة.

ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل: توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستنم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافئة". وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساسا لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 35.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 35.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اليونانية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية **Performance** والتي تعني انجاز الأعمال<sup>1</sup>، ويعرف الأداء بأنه: "درجة انجاز الأهداف، الغايات، الخطط والبرامج التي تعطي في المنظمة"<sup>2</sup>، وفي نفس السياق يعرف **David** الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"<sup>3</sup>، كما يعرف كل من **Wheelen et Hunger** الأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة<sup>4</sup>. ويلقى (**Thomas Gilbert**) الضوء على مصطلح الأداء ويقول أنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات، إعطاء تغذية راجعة، تصميم نموذج أو النقاش. أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس<sup>5</sup>.

التعريف الذي قدمناه ينطبق في الغالب على الأفراد، أما على مستوى المنظمة فقد عرفه (**Richard A. Swanson**) بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"<sup>6</sup>. وهناك من يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة.

- حيث يقصد بالفعالية: مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة<sup>7</sup>.
- أما الكفاءة: فهي القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف، وتقاس بالعلاقة (النتائج/ الموارد المستخدمة)<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة 98/97، ص 35.

<sup>2</sup> Alain Ch. Martinet et Ahmed Silen. **Lexique de Gestion**. 5<sup>ème</sup> édition. Dalloz. Paris 2000. P 320.

<sup>3</sup> عبد الوهاب أحمد علي جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 30.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 30.

<sup>5</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 25-26.

<sup>6</sup> نفس المرجع. ص 26.

<sup>7</sup> Michel Machesney. **La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)**. OPU. Alger 1988. P 27.

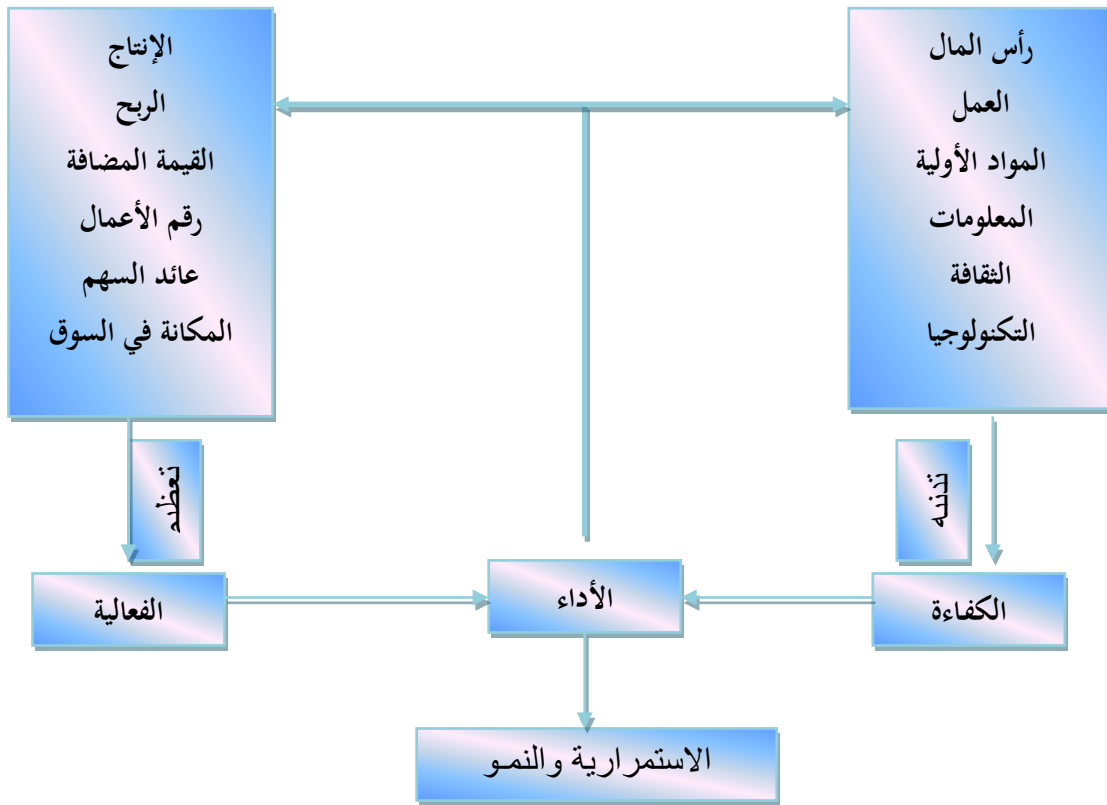
<sup>8</sup> Abdelhamid Ouaret. **Les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprise**. Grand Alger livres. Alger 2005. P 69.

حيث يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك من يرى أن الأداء غير قابل للفصل عن التنافسية.<sup>2</sup> لذا أضفى (Angelier) الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء "إن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف المذكورة نجد أن التعريف الأولي ينظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري في حين أن البقية تركز على أن الأداء يربط بالكفاءة والفعالية سواء في المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي. والشكل التالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مرجع سابق. ص 86.  
أما على مستوى صعيد الإدارة الإستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما إنه

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2000. ص 87.

<sup>2</sup> G Dupuy et M Kalika et autres. **Les Systèmes de Gestion**. Aubrin. France 1989. P 49.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.



يوضح إبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، كما هو معروف فإن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية، هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم والرقابة الإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء، ومن خلال هذا الأداء تعتمد المنظمات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية (Feed Back)، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فقد اتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية على أهمية عملية التقويم الاستراتيجي، والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة أي:

الأداء = تا (المتغيرات الإستراتيجية)

وبالتالي فإن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية ولذلك يؤكد كل من [Venkatraman et Ramanujam] على أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية<sup>1</sup>:

- **فمن الناحية النظرية:** تمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا رمانيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **أما من الناحية التجريبية:** فتبرز أهميته من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها،
- **أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء:** فإنه تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ahmed Hamadouche. *Méthodes et Outils D'analyse Stratégique*. Les éditions Chihab. Alger 1997. P 65.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 240

من خلال ما سبق نجد أن موضوع الأداء قد احتل أهمية كبيرة في الأدب الاستراتيجي، وذلك للاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- أ. كونه محورا مركزيا لقياس نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.
- ب. تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها. مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة من خلال مستويات عديدة للأداء رأى كل من **Brown et Laverich** أنها تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالاتي:<sup>2</sup>
  - **الأداء الاستثنائي:** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة، والالتزام الواضح من قبل الإطار الرئيسي، ووفرة النقد، ازدهار الوضع المالي للمنظمة.
  - **الأداء البارز:** والذي يظهر من خلال قيادة الصناعة، والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وكذا امتلاك لإطارات تتسم بالكفاءة والتحفيز العالي، وامتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
  - **الأداء الجيد جدا:** يظهر من خلال صلابة الأداء وتوافر الدلائل المستقبلية، والإطارات التي تتميز بالكفاءة، بالإضافة إلى التمتع بالوضع المالي الجيد.
  - **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والإطارات، وامتلاك لوضع نقدي مختلط.
  - **الأداء المعتدل:** والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والإطارات العاملة، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
  - **الأداء الضعيف:** الذي يمثل الأداء دون المعدل، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
  - **الأداء المتأزم:** يتمثل بالأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع جوانب أو محاور عمل المنظمة.

<sup>1</sup> سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة (دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> Brown D.M.and Laverich.S, **Measuring Corporate Performance**, Long range planning,vol.27, no.4, 1994,p80.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك يحدد كل من "إدريس والغالي" ستة أطر مفاهيمية تعتبر ضمن التوجهات الحديثة التي تغطي الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم الأداء، وهي:<sup>1</sup>

- النجاح الذي تحققه المنظمة في إطار تحقيقها لأهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يتم التركيز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها. وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية (على اختلاف أنواعها) والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمل العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- المفهوم الشمولي، إذ إن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة. وباعتباره دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، وكما ذكرنا سابقاً فإن الأداء هو دالة تابعة للمراحل الإستراتيجية ضمن هذا السياق أو رد "Kruger" الأجزاء الستة للأداء والتي اعتبرها من العوامل المؤثرة فيه وهي:<sup>2</sup>

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المنظمة وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المنظمة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المنظمة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.

<sup>1</sup> إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 26.

<sup>2</sup> Jamil Chaabouni. « Les Concepts de Performance dans des Théories du Management, in la Performance, Théorie Perception et Pratiques ». édition : faculté des Sciences Economiques et de la Gestion. Sfax 1992. P 24.

- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.
- أنظمة المنظمة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات، إلى آخره.
- التنظيم. . العملية الإنتاجية.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقاً من معايير معنية، أهمها معيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة إلى:

#### أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

أ. **العوامل التقنية:** كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون، إلى آخره. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.

ب. **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين، إلى آخره.

#### ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى<sup>2</sup>:

- عوامل اقتصادية،
- عوامل اجتماعية،
- عوامل سياسية،
- عوامل تكنولوجية، إلى آخره

#### المطلب الثاني: ميادين الأداء

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم (Freeman, Certo et Peter)، من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلاءم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم، التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء، تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من (Venkatraman et Ramanujam) مجالات أداء

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية. مرجع سابق. ص 93.

<sup>2</sup> نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة 2004/2005، ص 51.

الأعمال في ميادين ومجالات محددة، تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث تعكس الأداء ضمنه.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: ميدان الأداء المالي والعملياتي

#### أولاً: الأداء المالي

يرى Lynch أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات، وان عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب سيعرض وجودها واستمرارها للخطر<sup>2</sup>. وفي نفس السياق يؤكد بعض الباحثين على أهمية الأداء المالي بالقول بأن "الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وان الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي". وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية<sup>3</sup>:

أ. ضمن منظور إستراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمات ذات الأداء العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط اقل من طرف أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

ب. الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مثل العوامل الاقتصادية، هيكل الصناعة، وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

ولإضافة فإن المختصون في مجال الإدارة المالية يرون أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي، التي تتضمن تقنية أساسية تستخدم لقياس الأداء المالي ألا وهي تحليل النسب المالية التي بواسطتها يتم تقييم الأداء المالي للمنظمة، من خلال الاهتمام بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباتها وتحديد المسئول عنها.

ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال إتباع عدة استراتيجيات، أهمها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 56.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم أحمديدان الزواهره، اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي: دراسة على عينة من الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 28.

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 145-146.

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الميدانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص 7.

1. إستراتيجية نمو المبيعات: إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات متنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمنظمة.
2. إستراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الإستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما<sup>1</sup>:

▪ تخفيض تكاليف المنظمة.

▪ الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

### ثانياً: ميدان الأداء العملي

يمثل ميدان الأداء المالي والعملي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء، كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية، يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه، ويرى (Mcmenamini) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء، يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية، لبناء نظام قياس أداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، يعترض (Ellsworth) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات العملية والمالية، ويرى (Venkatraman et Ramanjam) أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملية، يعد ميداناً للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: ميدان الفاعلية التنظيمية والفاعلية البيئية

#### أولاً: الفاعلية التنظيمية ( مفهومها، معايير قياسها، ونماذجها)

إن الفاعلية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، فموضوع الفاعلية معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها و قياسها، ويعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات .

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص ص 92-93.

أ. مفهوم الفعالية التنظيمية: إن مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة قياسها. حيث يعتبر "Barnard" أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق يعرف Erzioni الفعالية التنظيمية "بأنها الدرجة التي تترك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، ومن جهة أخرى يعرفها Alvar أنها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>3</sup>. وهناك من يعرفها على أنها "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها". ويرى "Miles" أن الفعالية التنظيمية تتمثل في: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها"<sup>4</sup>.

لقد ارتبطت هذه التعاريف بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء باعتبار أن المنظمات تتواجد في بيئة غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها.

#### ب. معايير قياس الفعالية التنظيمية:

قام الباحث "Jason" إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي:<sup>5</sup>

1. الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين، والذين هم على علاقة مع المنظمة.
2. الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط. ومقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط.
3. الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
4. الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص327.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2008، ص41.

<sup>3</sup> خليل محمد حسين الشماع، مرجع سابق، ص328.

<sup>4</sup> صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، ص10.

<sup>5</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص4.

5. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها، والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.
6. **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمل، أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
7. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
8. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
9. **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل، بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
10. **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد، ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
11. **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
12. **الرقابة:** وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال التعاون والتنسيق وتحكيم شبكة اتصال فعالة.
13. **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة،
  - درجة الاستقراء التي تميز المنظمة، وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
  - الاندماج والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط
  - تمتع المنظمة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع، من خال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
14. **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء...إلخ.
15. **المهارات العملية لدى إدارة المنظمة:** والتي تسمح بالاتصال بباقي المنظمات الأخرى.
16. **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
17. **إدارة المعلومات والاتصال:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
18. **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم، والقرب، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
19. **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمنظمة.



20. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمنظمة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).

21. **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.

22. **مدى المشاركة من قبل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.**

23. **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.

24. **التركيز على الانجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها، مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء..... الخ .

### ج. نماذج قياس الفعالية التنظيمية:

تتعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية، ذلك لعدم وجود نموذج واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، وتختلف النماذج لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها. حيث تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **نموذج الأهداف:** يرتبط هذا النموذج باسم "Erzioni"، إن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج، يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات، من أهمها مايلي:

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد). أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف)؟

2. **نموذج موارد النظام:** يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على الأسس التالية:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

<sup>1</sup> سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، الجزائر، ص 294-295.

- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

3. نموذج العمليات: يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، والتي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل: القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراع وغيرها، وليس العمليات المادية، وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص الآتية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمات  
- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية، والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق.

#### ثانياً: الفعالية البيئية

لقد عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام"<sup>1</sup>. إن تبني المنظمات للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات،
- تخفيض الكثافة الطاقوية ( تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج )،
- تخفيض الانبعاثات السامة،
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة،
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية،
- تدعيم استدامة المنتجات ( زيادة دورة حياة المنتج )،
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

#### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> زين الدين بروش وجابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات : دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، ص 657.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 657.

وقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والإستراتيجية والتي تحظى باهتمام معظم المنظمات، ويقصد بتقييم الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة" أي أن تقييم الأداء يعني تحليل أداء الأنشطة مرة ثانية للبحث عن الأسباب أو العوامل المؤثرة على أداء هذه الأنشطة، هذه العوامل السببية تلعب دورا مهما في التسيير من خلال الأنشطة وتسمى بمحركات الأداء التي تمثل العامل الذي إذا تحرك بشكل معين يساعد في تحسين الأداء<sup>1</sup>. فأداء العامل في المصنع أو الموظف عند تقديمه الخدمة أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو معنوي أو علاقة ارتباطيه بين مستوى الإنتاجية للفرد أو القسم ومستوى هذا الأداء<sup>2</sup>. إن تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويرى (Stephen) بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها"<sup>3</sup> ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفعالية كمعيار وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المنظمة.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها".

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية<sup>4</sup>:

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل..
2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

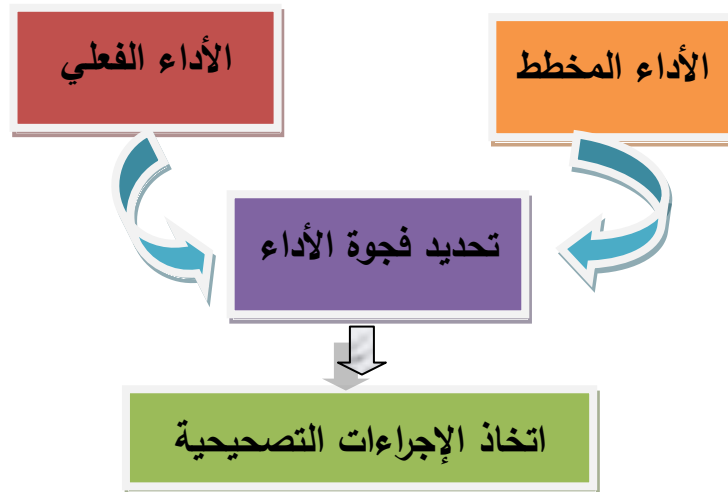
<sup>1</sup> Philippe lorino , le contrôle de gestion strategique, d unod, paris, 1991, p 91 .

<sup>2</sup> Ibid. p91.

<sup>3</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 163.

<sup>4</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 164.

3. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة،
  4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المتماثل،
  5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها،
  6. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة،
  7. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتجديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوة،
  8. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية،
  9. توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها،
  10. تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة. والشكل الموالي يوضح عملية تقييم الأداء.
- الشكل رقم(12): عملية تقييم الأداء.



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 55.

### المطلب الرابع: قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يعني قياس الأداء "تقييم انجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا". أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة.<sup>1</sup>

في الماضي وظفت المنظمات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى (أقل)<sup>2</sup>.

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها، فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء تقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمنظمة. لأن المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها، كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية إلى آخره. وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة لإرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل الآتية:<sup>3</sup>

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك،
- تحديد تطلعات مختلف الأطراف،
- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

فضلا عن أن قياس الأداء يستطيع أن يحقق للمنظمة عددا من الوظائف الأساسية، والتي تتمثل فيمايلي:<sup>4</sup>

1. **وظيفة الاتصال الداخلي:** حيث يمكن قياس الأداء الإدارة من توصيل الأولويات الإستراتيجية إلى العاملين في المنظمة،
2. **وظيفة إدارة المنظمة:** يوفر قياس الأداء للإدارة موضوع تنظيمي ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة،
3. **وظيفة دعم القرار:** يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة،
4. **وظيفة التوصيل الخارجي:** يساعد الإدارة في إعلام الأطراف الخارجية والعملاء بأوليات المنظمة، مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

<sup>1</sup> Hubert K.Rampersad. **Total Performance Scorecard**. Springer. Paris 2005. P 42

<sup>2</sup> Aoudia Mouloud et Rezazi Omar. **Les Cadres de Conception de Mesure de Performance (P M S)**. P 28 <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3160>.

<sup>3</sup> كريس أشتون. ترجمة: عبلا أحمد إصلاح، **تقييم الأداء الاستراتيجي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة، 2001، ص 76.

<sup>4</sup> علي سليمان الشطي، **اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الاردن (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص 27.

إن التطرق إلى قياس الأداء يستدعي بالضرورة الحديث عن المؤشرات، والتي تعرف على أنها: "عبارة عن أغراض قابلة للقياس، تسهم في الأهداف وتظهر أن تقدماً يجري إنجازه أو أن هناك مشكلة أو حاجات ملحة يلزم التصدي لها". وتعرف لجنة مؤشرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي مؤشر الأداء بأنه: "معطى كمي يقيس الفعالية لكل جزء، أو منهج، أو نظام مقارنة بمعيار مخطط أو هدف محدد ومقبول، في إطار إستراتيجية المنظمة"<sup>1</sup>. وان مؤشر الأداء هو إشارة مهمته تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المنظمة: - النتائج - الموارد - النوعية - الكفاءة. ويظهر هذا المؤشر بوجهين:<sup>2</sup>

- **وجه داخلي:** يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة....الخ،
- **وجه خارجي:** يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة. لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:<sup>3</sup>
  - توضيح الأهداف الإستراتيجية،
  - التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة،
  - التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح،
  - إظهار مستويات الأداء المحققة،
  - ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

أما الجوانب التي يتعرض لها القياس فنجد أن أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة وهي<sup>4</sup>:

- **الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** قياس الأداء يعمل في هذا المستوى -كعامل أول- يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.
- **البرنامج التنفيذي:** المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.
- **العوامل الخارجية:** وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بها ما يلي:
  - مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض،
  - المعوقات الخارجية،
  - طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي،

<sup>1</sup> Christian Tahon, **Evaluation des performances des systèmes de production**, Lavoisier, Paris, 2003, P 65.

<sup>2</sup> كريس أشتون. ترجمة: عبلا أحمد إصلاح، مرجع سابق، ص 77.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة. مرجع سابق. ص 489.

<sup>4</sup> عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 334-335.

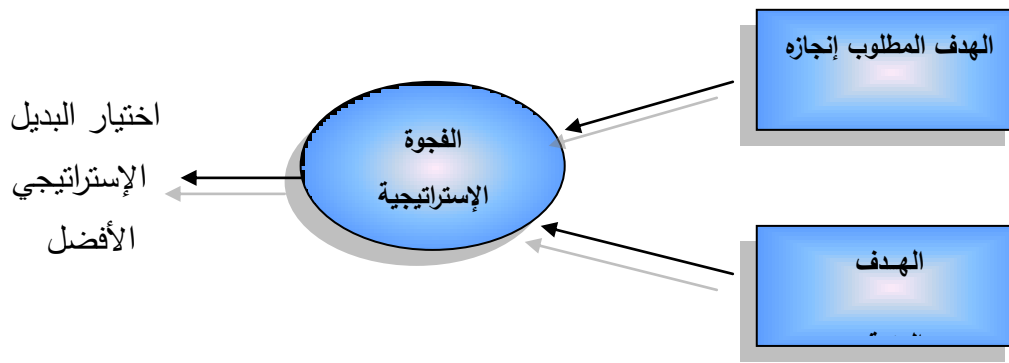
- الخصوم (المنافسين) الخارجيين.

المطلب الخامس: فجوة الأداء وعلاقتها بإدارة الأداء

سنتناول في هذا المطلب فجوة الأداء أو الفجوة الإستراتيجية، فقد عرفها "Hussy" على أنها: "الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع".

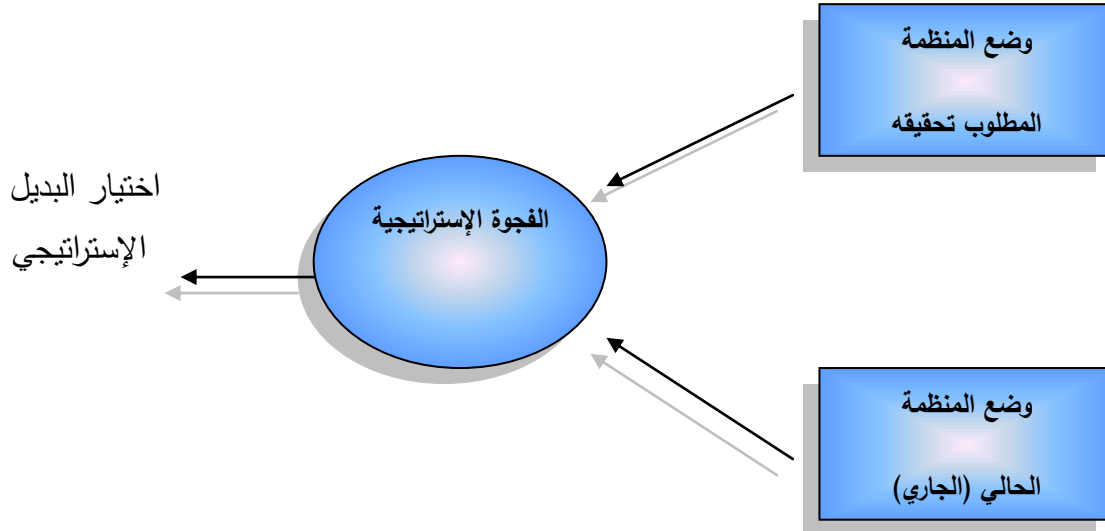
كما وقد عبر "Hicks" عن الفجوة الإستراتيجية كونها: "الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي".

الشكل رقم(13): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hussy".



المصدر: فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص 253.

الشكل رقم(14): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hicks".



المصدر: فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 253.

يتضح من وجهتي نظر "Hicks" و "Hussy" أن الأول يركز على أن مفهوم الفجوة يتمثل بالفرق بين المخطط والفعلي، أي حجم الانحراف المتوقع بين مضامين الخطة الإستراتيجية المستقبلية وبين ما تحققه من أداء فعلي.

وجهة النظر هذه غير دقيقة ولا تتسجم مع الرؤيا المستقبلية للمنظمة، وهذا ما ينسجم مع مفاهيم تقييم الأداء للمنظمات لكونه يتعامل مع واقع حالها القائم.

إلا أن وجهة نظر "Hussy" تبين بأن الفجوة تمثل الفرق أو الاختلاف بين الهدف المستقبلي المطلوب انجازه وبين الحالة المستقبلية المتوقعة، أي أنه يتعامل مع المستقبل وهذا ما يتفق مع المفهوم الإستراتيجي. وتظهر فجوة الأداء بعد استعراض المراحل الأساسية لإدارة الأداء والمتمثلة في:

- إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها

#### 1- تحقيق الأهداف

- والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأهداف إذ لا بد من بذل جهود الوصول إلى النتائج.

#### 2- تخطيط الأداء

- ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية، التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والمعايير الموجهة للأداء.

#### 3- تسهيلات الأداء

- ولا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى الأداء لتكشف ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة.

#### 4- مراجعة وتدقيق الأداء

- وحيث تتغير الأوضاع وتتبدل الأساليب والتكنولوجيا وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لآخرى وتطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير المستمر للأداء.

#### 5- تطوير الأداء



- ونظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي للمنظمة أمرا صعب المنال، وعلى الإدارة تحسين أدائها وتمييزه.

6- تحسين الأداء وتمييزه

- هذه العناصر الأساسية الست تكون جميعا مفهوما متكاملا هو إدارة الأداء.

7- إدارة الأداء

- والمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع الأداء هو في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط.

8- فجوة الأداء

- ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الأساسي للإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف.

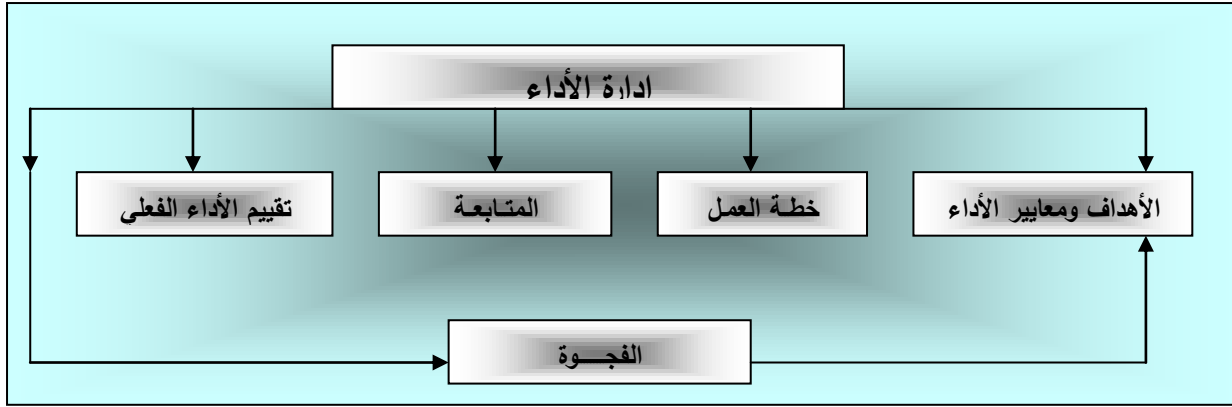
#### الفرع الثاني: إدارة الأداء

- إدارة الأداء هي مسألة تتعلق بالحصول على نتائج. وهي تهتم باستخراج أفضل ما في الأشخاص، ومساعدتهم على الوصول إلى أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم.

إنها وسيلة لتحقيق رؤية مشتركة لأهداف وغايات المنظمة، وهي تعني بمساعدة الأشخاص وفرق العمل على الوصول إلى أقصى طاقة لهم، وإدراك دورهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. والإدارة في إدارتها للأداء:

1. تعمل على تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل،
2. وتتابع الأداء دوريا،
3. تقيمه لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف، وبين الأداء الفعلي. وفي حالة وجود فجوة أي انحرافات عن الأداء المستهدف فتتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة. والشكل الموالي يوضح نموذج إدارة الأداء.

الشكل رقم(15): نموذج إدارة الأداء



المصدر: أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 318.

إن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة. فكرتها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة [كمحصلة لأداء وحداتها] متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء المنافسون والموردون والمنظمات الحكومية إلى آخره) لبلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فلأنها تهتئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء. فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفوق العمل المتنوعة.

#### المبحث الثاني: الأطر الحديثة لقياس الأداء

قبل التطرق إلى نماذج قياس الأداء الحديثة المعمول بها من طرف المنظمات الرائدة ارتأينا أولا توضيح الفرق بين أنظمة القياس التقليدية وأنظمة القياس الحديثة.

ف نجد أن أنظمة القياس التقليدية تركز على التكاليف والتقارير المحاسبية الإدارية، طورت هذه التقنيات في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 لتلبي احتياجات توسع المنظمات الصناعية في تلك الحقبة، ولكن ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الجذرية في طرق وأساليب الإنتاج جعل هذه الأنظمة عديمة الجدوى<sup>1</sup>، وهذا راجع إلى<sup>2</sup>:

- **عدم ارتباطها بإستراتيجية المنظمة:** إن الاعتماد على التقارير المحاسبية الإدارية غير مرتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل مباشر، وبالتالي فهي غير مجدية لمراقبة عمليات الإنتاج والتوزيع إضافة إلى أنها تقدم معلومات مضللة أثناء اتخاذ قرارات التسعير.

- **صعوبة تحديد التكاليف:** وهذا راجع إلى أن الأنظمة التقليدية لا تفرق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة مما يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء أثناء تقدير التكاليف.

<sup>1</sup> Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, **Performance Measurement: The ENAPS Approach**, 1997, P 03. [https://www.researchgate.net/profile/Bjorn\\_Andersen2/publication/233862752](https://www.researchgate.net/profile/Bjorn_Andersen2/publication/233862752).

<sup>2</sup> **Ibid**, Pp 03-05.

- **عدم المرونة:** التقارير المحاسبية الإدارية لا تتغير من وحدة الى أخرى داخل المنظمة ولا تتغير كذلك مع تغير احتياجات العمل، وفي أغلب الأحيان لا تستلم هذه التقارير في الوقت المناسب، ونتيجة لهذا لا يوليها المدراء الاهتمام الكافي أثناء اتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار يرى كل من (Simons & Davila) أن النماذج الكلاسيكية المستخدمة لقياس الأداء تركز على مؤشرات مالية مثل "صافي الأصول، والعوائد، وحجم المبيعات"، مفيدة ولكنها لا تعكس جودة أعمال المنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، في نفس السياق يؤيد ذلك كل من (Correa & Caon) حيث أكدوا على أن أنظمة الأداء التي تركز على المؤشرات المالية لا تدعم المسؤولين لاتخاذ القرارات بشكل كافٍ، فهي لا تعكس المستوى الذي يمكن أن يجعل المنظمة قادرة أو غير قادرة على بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة<sup>1</sup>. أما أنظمة القياس الحديثة وانطلاقاً من المشاكل التي تواجه المنظمة عند استخدامها لأنظمة قياس الأداء التقليدية، كان من الضرورة تطوير أنظمة أكثر فاعلية لتتلاءم مع التغيرات المتسارعة في محيطها، تتضمن مؤشرات غير مالية كالاهتمام بالزبون الذي يتطلب مستويات أعلى من الجودة، مدة التسليم، ومختلف العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة مثل المؤشرات التنافسية، المؤشرات البيئية، المؤشرات الاقتصادية، القوانين والتشريعات، والشركاء، الموردين.. إلخ<sup>2</sup>، وعلى العموم تتميز أنظمة قياس الأداء الحديثة بما يلي<sup>3</sup>:

- ارتباطها المباشر مع إستراتيجية المنظمة،
  - عدم استخدامها لمؤشرات قياس مالية،
  - تغييرها مع الوقت وفقاً لتغير الاحتياجات،
  - البساطة وسهولة الاستخدام،
  - تقديم التغذية العكسية،
  - تعزيز التحسين المستمر وليس فقط قياس ورصد الأداء.
- ويمكن توضيح أهم الفروقات بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة وفقاً للجدول التالي:

<sup>1</sup> Frederico, Guilherme Francisco, **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009, P 05.

<sup>2</sup> Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, **Op.cit**, P 06.

<sup>3</sup> **Ibid**, P 06.

## الجدول رقم (9): التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على إستراتيجية المنظمة
تستند على التكلفة	تستند على القيمة
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير المدى	التوجه بعيد المدى
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمراقبة
تعيق عملية التحسين	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 100.

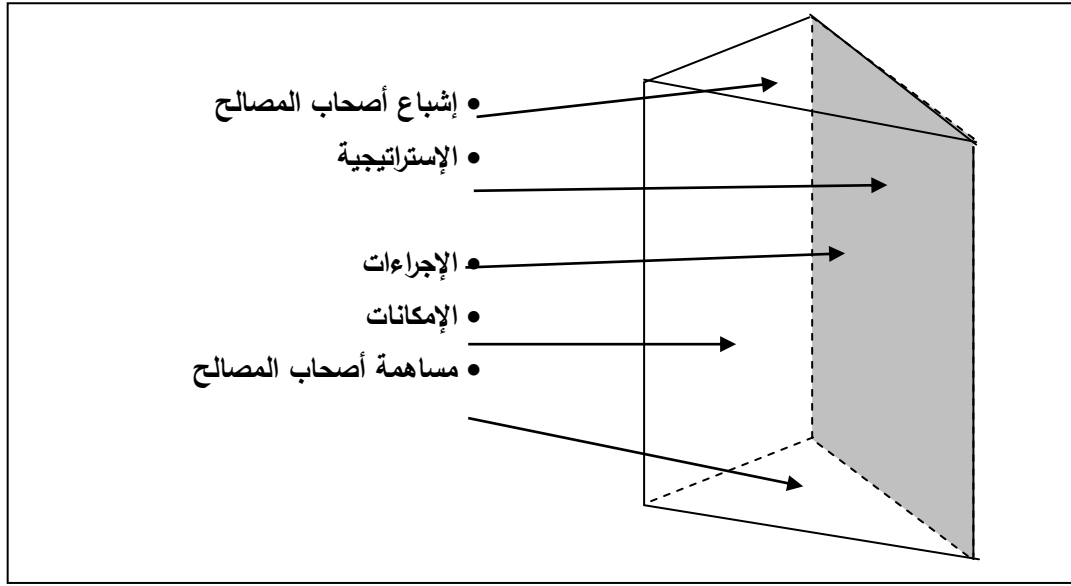
## المطلب الأول: النموذج البلوري Performance Prism

يرى "Neely" أن الغموض وعدم اليقين يسود معظم المنظمات، إذا ما تعلق الأمر بالأداء، ولسنوات مضت أجرى أحد الباحثين دراسة على مستوى إحدى المنظمات التي تنتج إطارات الأبواب والنوافذ، والهدف هو معرفة إذا ما كان كل الأفراد في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة على دراية بمعنى الأداء، ومن هنا يركز "Neely" على أن أسباب تفوق المنظمات هو إيجاد نماذج أكثر وضوحاً وشمولاً لقياس الأداء وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه.

لذا حاول كل من "Neely et Adams" اقتراح نموذج يرتكز على مقاربات مختلفة لقياس الأداء، وفقاً للسياق الخاص بها، وبهذا يعتبر النموذج من أشمل النماذج المقدمة في هذا السياق، حيث ارتكز على خمسة مقاربات أساسية كل منها يمثل أحد أوجه المؤشر الخماسي، وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح في العديد من الحالات، كما تم استخدامه في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف إلى تحسين هذه العمليات<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح مختلف عناصر النموذج.

<sup>1</sup> موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2013-2014، ص 114.

الشكل رقم (16): العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism



**Source:** Andy neely, chris adams, andersen consulting, perspective on performance, the performance prism paper was produced during the researchproject, **the evolution of business performance measurement systems**, wich was sponsored by epsrc under grant number gr, k 88637, 2006, p 2.

من خلال ما سبق نجد أن النموذج المقترح يجيب على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

1. من هم أصحاب المصالح الأساسيين بالنسبة للمنظمة وماهي حاجاتهم ورغباتهم؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تضمن الاستجابة لاحتياجات ورغبات أصحاب المصالح؟
3. ما هي العمليات التي يجب وضعها محل التطبيق عند تنفيذ الإستراتيجية، حتى تتمكن من الاستجابة لهذه الاحتياجات؟

4. ماذا تريد من أصحاب المصالح لصيانة وتطوير إمكانياتها؟

إن هذه المقاربة ليست إطار قياس توجيهي، بل هي أداة يمكن استخدامها من قبل فرق العمل داخل المنظمة لإثارة تفكيرهم، حول هذه الأسئلة الرئيسية التي يجب أن يعالجوها أثناء قيامهم بأعمالهم، لذا لقي هذا النموذج تأييد العديد من الباحثين، حيث يرى أن تقييم العلاقات التنظيمية مع أصحاب المصالح ودمجهم ضمن الاستراتيجيات والعمليات والكفاءات، يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء.

ومن هنا فإن قياس الأداء يحتاج لأن يكون جزء من عملية الرقابة التي تضم الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتقييم المستمر وتخطيط الأعمال وتنفيذها، وفقا لمختلف وجهات النظر وأصحاب المصالح، وإنه من غير المجدي الاعتماد فقط على المقاربات المالية لقياس الأداء.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق وضمن مدخل أصحاب المصالح في قياس وتقييم الأداء، يقترح "Freeman" على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال، أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب

<sup>1</sup>Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, **Op Cit**, p p 1- 2.

<sup>2</sup>سهام موسي، مرجع سابق، ص 115.

المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلائم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال. وهناك من الباحثين من يؤكد على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على منظمات الأعمال قياس الأداء المنظمي خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به<sup>1</sup>. والجدول التالي يبين أهم مجاميع وأصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم.

الجدول رقم (10): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح
النمو في المبيعات، معدل دوران المستهلكين، القدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والحجم)، المستهلكين الجدد، عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها.	المستهلكون
معدلات النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، أفكار المجهزين الجديدة.	تكلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، توفير المواد الأولية.	الموردون
القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة، النمو في العائد على حق الملكية.	العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم، عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة، العائد على حق الملكية.	المساهمون
عدد الترقيات من الداخل، معدل الدوران.	عدد الاقتراحات، الإنتاجية، عدد الشكاوى.	الأفراد

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 492.

عدد القوانين الجديدة التي تؤثر في الصناعة، مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة، العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	الجهات التشريعية
عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات، عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.	عدد الاجتماعات، عدد المواجهات غير الودية، عدد مرات تكوين الائتلافات، عدد القضايا المرفوعة.	جمعيات حماية المستهلك
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.	عدد اللقاءات، عدد المواجهات غير الودية، عدد مرات تكوين الائتلافات، عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة.	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور أغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 493.

### المطلب الثاني: نموذج سيجما ستة Six Sigma

#### الفرع الأول: مفهوم Six Sigma

لقد حظي مفهوم (Six Sigma) باهتمام العديد من الباحثين، لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة الصناعية والخدمية، ولأنه مفهوم يختلف تطبيقه حسب نوع المنظمة المطبقة له. فقد تعددت تعريفاته ويمكن إيجازها في أربعة اتجاهات، وهي:

▪ (Six Sigma) كمفهوم إحصائي: إن مفهوم (Six Sigma) يعود في الأصل إلى علم الإحصاء، ويشير إلى (99,99966%) من الدقة، والعيب أو الخطأ لا يتجاوز (4,3) من كل مليون عملية أو منتج<sup>1</sup> وعرف Park سيجما ستة بأنه: "حرف في الأبجدية اليونانية والتي أصبحت رمزا إحصائيا يدل على الانحراف المعياري، ويستخدم لقياس الانحراف أو الاختلاف عن المتوسط"<sup>2</sup>. أما Vanhook فقد عرف (Six Sigma)

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان وصلاح عبد حمزة وسعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام (Six Sigma) دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب (فرع بابل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد، العدد 37، 2005، ص 6.

<sup>2</sup> هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 15.

بأنه: " منحى يعتمد البيانات الإحصائية لتقدير العيوب في أي عملية وذلك بتخفيض التباينات".<sup>1</sup> وكلما ارتفع مستوى (Six Sigma) قلت العيوب المسموح بوجودها في المنتج، ففي (Three Sigma) يكون عدد العيوب المسموح بها لا يزيد عن (2700) لكل مليون منتج، بينما في (Six Sigma) لا تزيد فرصة ظهور العيوب عن (4,3) لكل مليون منتج، فهي المعيار المثالي للجودة.<sup>2</sup>

▪ مفهوم (Six Sigma) كمنهج إداري: سيجما ستة هي عملية أو إستراتيجية تمكن المنظمات من التحسن بصورة كبيرة، فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت - الطاقات الذهنية - الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

الفرع الثاني: مبادئ منهج سيجما ستة Six sigma: أشار كل من Pande et Holpp إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها منهج Six sigma والمتمثلة في<sup>3</sup>:

1. التركيز الحقيقي والصادق على رضا العملاء: إن العملاء في فلسفة منهج Six sigma تشمل العملاء والعاملين في المنظمة، وان استمرار ونجاح المنظمة يعتمد على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومحاولة تنفيذها، ويعد إرضاء العميل الركيزة الأساسية في الجودة. حيث يقوم منهج Six sigma بوضع الأولويات العليا للتركيز على العملاء وذلك بدراسة متطلبات وتوقعات العميل اولا، وتنتهي بدراسة رضا العميل عن المنتج او الخدمة.

2. الإدارة المعتمدة على الحقائق والبيانات: يساعد منهج Six sigma في حصول المنظمة على بيانات أفضل، حيث تقوم تلك المنظمات في عملية تقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية وكافية، مما يعكس متطلبات العملاء واحتواء التكاليف وتخفيض العيوب. وبصورة واقعية ملموسة، فإن منهج Six sigma يساعد المدراء على الإجابة على سؤالين أساسيين لدعم اتخاذ القرارات والحلول القائمة على البيانات، وهما:

- ماهي البيانات والمعلومات التي تحتاج المنظمة إليها فعلا؟

- كيف يمكن الاستفادة من هذه البيانات والحقائق إلى أقصى درجة ممكنة؟

3. التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية: عند تطبيق منهج Six sigma فان كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته، سواء أكان تصميما للمنتج أو الخدمة، أو قياسا للأداء أو تحسينا للفاعلية، أو إرضاء للعملاء. لذا حينما تركز على المنتجات المصممة والخدمات المقدمة والأداء وإرضاء العملاء والتحسين

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين وماجد عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السابع، العدد 16، الاردن، 2014، ص 167.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 167.

<sup>3</sup> هبة محمود حسين عبد الله، مرجع سابق، ص ص 16، 17.



المستمر، فإن منهج Six sigma يضع العملية ويعتبرها المحور الرئيس الذي يساعد المنظمة على تحقيق النجاح المستمر.

4. الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق ( الإدارة بالمبادأة ): يقصد بها أن الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها، بمعنى أن هناك إجراءات إدارية وفنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة وذلك من أجل تفاديها.

الفرع الثالث: خطوات وآليات التحسين باستخدام منهج ستة سيجما: تتمثل خطوات التحسين في خمس مراحل أساسية: تحديد، قياس، تحليل، تحسين، رقابة والمعروفة بكلمة (DMAIC)<sup>1</sup> :

1. التحديد: يبدأ التطبيق بتحديد العملية فهم يسألون من هم العملاء؟ وماهي مشكلاتهم؟ حيث يحددون الخصائص الرئيسية الهامة من وجهة نظر العميل والمرتبطة بالعمليات . ويتم توضيح ظروف المخرجات الحالية بالتوازي مع عناصر العملية .

2. القياس: التركيز التالي يعتمد على قياس العملية حيث يتم تصنيف الخصائص الرئيسية وتحديد نظم القياس وجمع البيانات .

3. التحليل: حينما يتم جمع البيانات فإنه يتم تحليلها، والغرض من ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات للتزود بالبصيرة والرؤية السليمة داخل العملية ذاتها. هذه الرؤية السليمة تشمل تحديد الأسباب الأساسية والأكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية.

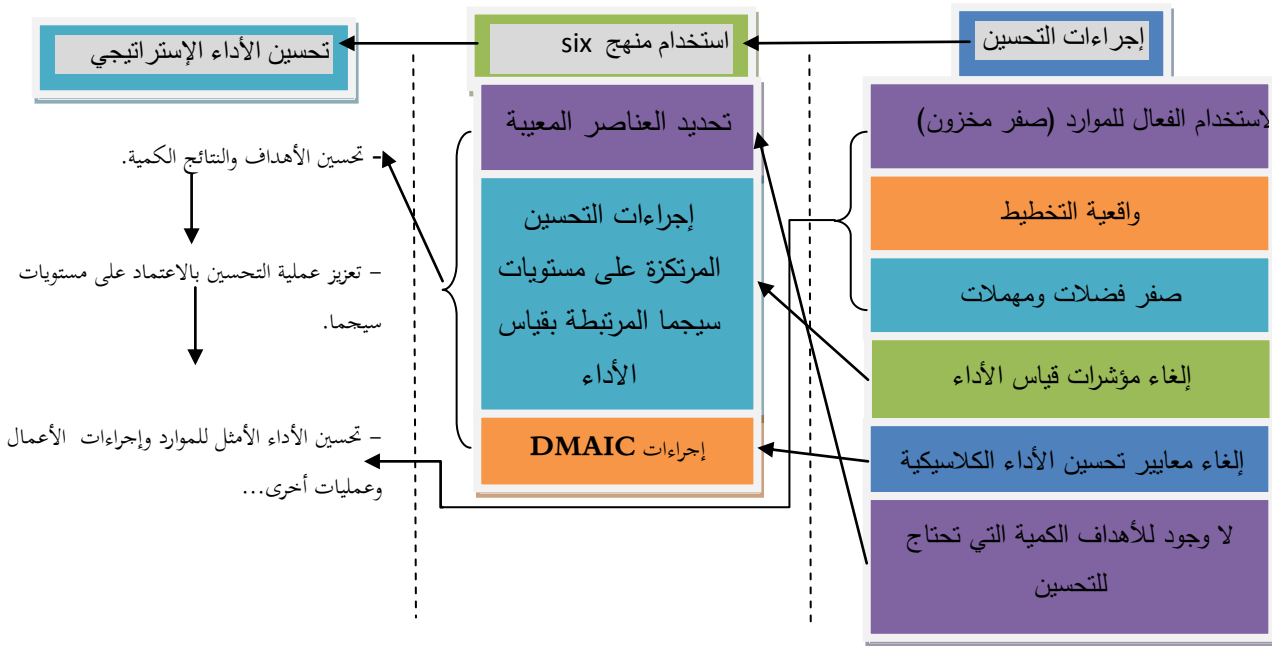
4. التحسين: وفيها يتم تطوير الحلول للمشكلة وإجراء التغييرات على العملية، ذلك أن نتائج التغييرات على العملية يتم رؤيتها في صورة مقاييس محددة. وفي هذه الخطوة فإن المنظمة يمكن أن توازن وتقرر هل التغييرات التي يتم إجرائها مفيدة، وما إذا كان هناك تغييرات أخرى يجب وضعها وتكون ضرورية للعملية.

5. الرقابة: إذا تم تأدية العملية كما هو مصمم ومخطط لها وكانت وفق المستوى المتنبأ به فإنه يتم وضعها تحت الرقابة، وهذه الخطوة هي الجزء الدائم أو المستمر من منهجية ستة سيجما، حيث تتم الرقابة على العملية لضمان أو للتأكد من عدم حدوث تغييرات لم تكن متوقعة.

والشكل التالي يوضح مفهوم النموذج بشكل متكامل وخطوات تحسين الأداء.

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، منهجية ستة سيجما " مدخل تحسين العمليات "، دار الكتب والوثائق القومية، الأردن، 2011، ص 13.

الشكل رقم (17): مفهوم six sigma من منظور متكامل ( منهج لتحسين الأداء )



Source : Seung H.M, Myung Jin, Keon Soon, Ho Dong, **Six sigma based approach to improve performance in construction operations**, Journal of management engineering , 2008, P 23.

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

اقترح كل من "Norton et kaplan" سنة 1992، نموذجا لقياس الأداء، أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس الأداء، ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعاد أخرى تتعلق بكل من العملاء والتشغيل الداخلي للعمليات والنمو والتعلم. ولقد اعتبر "Norton et kaplan" بطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة التصويب المتوازن (Balanced Scorecard) على أنها: " منهجا ديناميكيا يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء، حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب".<sup>1</sup>

هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالمنظمة وأيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة. وأن السبب الرئيس وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم المنظمة، أي وضع إستراتيجية تطوير العمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة<sup>2</sup>. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام جديد لتوحيد المقاييس المشتقة من الإستراتيجية، بينما تنطلق المقاييس المالية من الأداء السابق، توجه بطاقة الأداء المتوازن للأداء المالي المستقبلي ويشمل

<sup>1</sup> Kablan ,R.S. and D.P. Norton. **The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review. Jan. feb.1992. p

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2010-2011، ص 192.

التوجيه للزيون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويكون التوجيه من خلال توضيح وترجمة دقيقة لإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة<sup>1</sup>.

فإذا ما نظرنا إلى مفردات ومؤشرات هذه الأداة نجد أنها تتألف من مقاييس ومؤشرات مالية ومقاييس ومؤشرات غير مالية. وقد كان الدافع الرئيسي وراء اقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلاً في قصور مقاييس الأداء المالي التي تتعلق بالأجل القصير، وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية والبحوث والتطوير والابتكار ورضا العملاء.<sup>2</sup> كما تعرف بأنها: " مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وبالتالي تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الهدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات"<sup>3</sup>.

وكتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازن على كيفية خلق التوازن بين عوامل متعددة مختارة، تعكس إستراتيجية الأعمال، كالتوازن بين المدى القصير والطويل وبين المقاييس المالية وغير المالية وبين المؤشرات الإرشادية والمرجعية وبين جانب الأداء الداخلي والخارجي<sup>4</sup>.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري وليست فقط نظام للقياس، يمكن المنظمة من خلالها توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى عمل، وتزود بالتغذية العكسية حول كل من عملياتها الداخلية، والنتائج الخارجية، إضافة إلى استمرار تحسين الأداء الاستراتيجي عندما تكون النتائج سيئة للغاية<sup>5</sup>، كما أن عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي، وأنها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت، بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

والشكل الموالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينهم:

<sup>1</sup> Robert s. kaplan, david p. norton, **using the balanced scorecard as strategic management system**, Harvard business review, january 1996, product no, 4126, p 8.

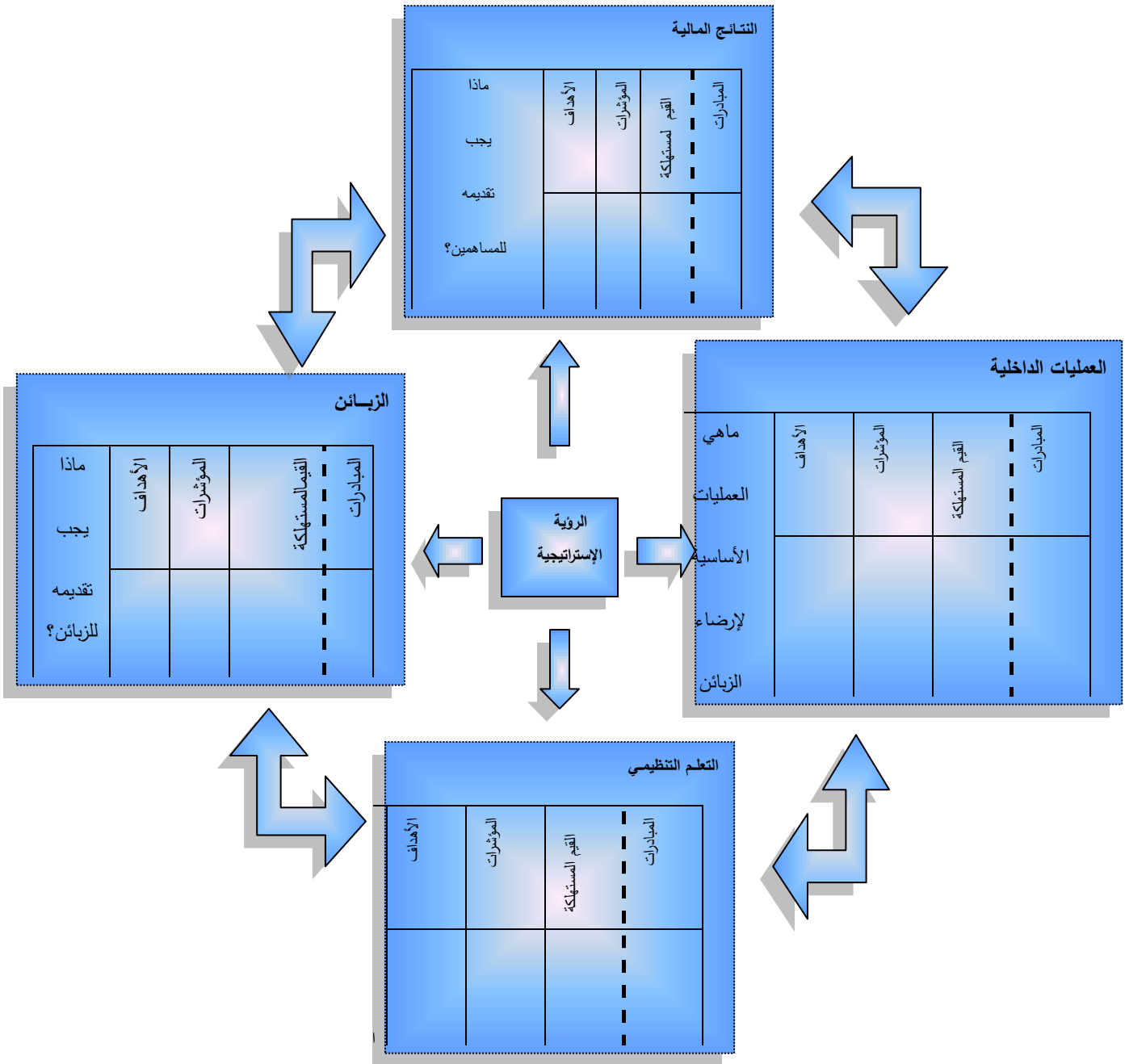
<sup>2</sup> Armand dayan, **manuel de gestion**, editions ellipses, universités francophones, frances, 1999, p 875.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الاداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الاعمال، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

<sup>4</sup> Robert s. kaplan, David p. Norton, **Op cit**, p9.

<sup>5</sup> ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فصة، أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصاريف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، 2009، ص 771.

الشكل رقم (18): بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**. édition d'organisation. Paris 2003. P 189.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يوضحه الجدول التالي كمثال **Metro Bank** :

الجدول رقم (11): جدول القيادة المستقبلي (الإستراتيجي) Metro Bank

المؤشرات الإستراتيجية		الأهداف الإستراتيجية
المؤشرات السابقة	المؤشرات اللاحقة	
اختلاط مصادر العوائد	العائد على الاستثمار رفع رقم الأعمال تحرك (نمو) تكاليف الإبداع	<u>المالية:</u> 1. تحسين المردودية 2. تنويع مصادر العوائد 3. تخفيض هيكل التكاليف
توسيع العلاقة مع الزبائن تقرير عن الرضاء [حاجات الزبائن]	حصة السوق من خلال التجزئة الاحتفاظ بالزبائن	<u>العملاء:</u> 1. إشباع حاجات العملاء النسبة للمنتجات والأجور 2. إشباع الحاجات "قبل البيع"
تطور دورة حياة المنتجات الأوقات المخصصة للزبائن	نسبة البيع المتعدد زيادة الدوائر المختلطة نسبة الأخطاء في الخدمة أوقات الرد على الطلبات	<u>العمليات:</u> 1. معرفة العملاء 2. خلق منتجات إبداعية 3. البيع المتعدد للمنتجات (جملة، تجزئة) 4. توجيه الزبائن إلى دائرة الأرباح 5. تقليل مشاكل العمليات 6. خدمة الكاشف.
- نسبة تغطية الوظائف الإستراتيجية - نسبة إمكانية الحصول على المعلومات الإستراتيجية - ترتيب أو وضع الأهداف للأفراد (%)	حاجة (إرضاء) للأجور	<u>التعلم التنظيمي:</u> 1. تطوير المهارات الإستراتيجية 2. عرض المعلومات الإستراتيجية 3. ترتيب أهداف الأفراد

Source: Alain Marino. Le Diagnostic d'Entreprise. economica. Paris 1999. P 359.

- من خلال ما سبق نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بما يلي<sup>1</sup>:
1. تساهم البطاقة في ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ،
  2. ترصد العقبات أمام تحقيق الأهداف،
  3. تقوم بتذليل العقبات بالطرق المثلى وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في مجمل أدائه الاستراتيجي والتشغيلي.

- ومن خلال البحوث والدراسات، تم تشخيص مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة، والمتمثلة في<sup>2</sup>:
1. تمثل الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً،
  2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى،
  3. تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية، مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة،
  4. مساعدة المنظمات على التركيز كلية على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل،
  5. التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية، بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة،
  6. توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسل للأهداف، وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء،
  7. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

#### المبحث الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة محاور أساسية، وهي:

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.

## المطلب الأول: المحور المالي ومؤشراته

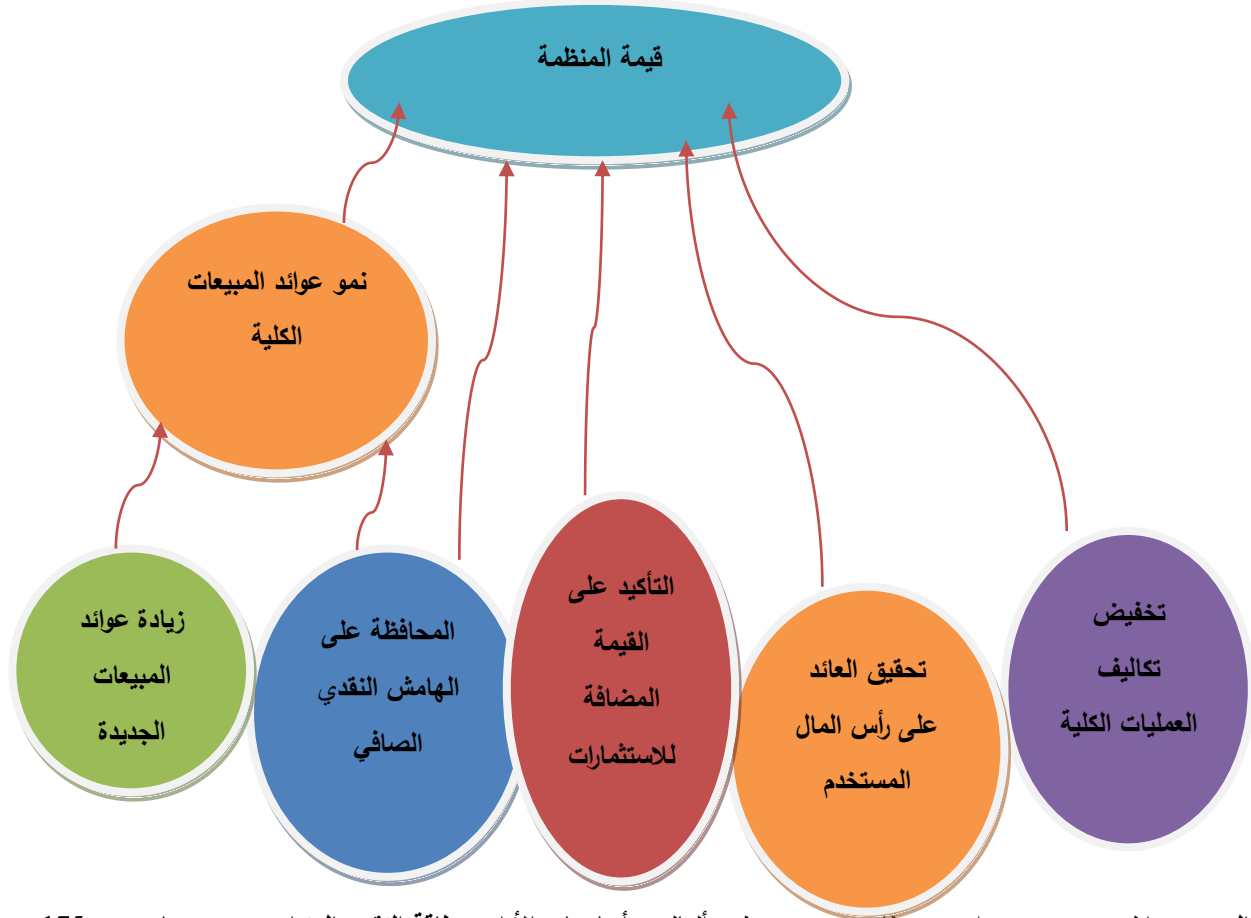
## الفرع الأول: المحور المالي

يعد المنظور المالي أو المحور المالي احد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال، بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة. ويركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل. وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن من وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية.

والتكلم عن الأداء المالي يجزنا لطرح السؤال التالي ماذا يعني تقييم الأداء المالي للمنظمة؟، يعني تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمنظمة قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء المعايير المحددة سلفاً، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة. كما أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء يساند جانب الأداء المالي، وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانب المتوازنة يثبت هذا الرأي وأن إدارة تكاليف المشروع تعتبر خطوة هامة حول النجاح ويجب عدم الانتظار حتى تخرج نفقات من المشروع لإدارتها. كما أن للمقاييس المالية دوراً مزدوجاً : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم المتوازن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.

الشكل رقم (19): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 175. أما بالنسبة لخصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء الغير مالي فسيتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي

مقاييس الأداء الغير المالية	مقاييس الأداء المالي
يهتم بها مدراء الإدارة الوسطى	يهتم بها مدراء الإدارة العليا
تمثل نتاج تقارير النظم الإدارية	تمثل نتاج التقارير المالية لنظم المحاسبة
تشير إلى أنشطة وأحداث تتم في الوقت	تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية
تفصيلية	إجمالية
تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية	توفر تغذية عكسية لفترة ماضية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين	تعكس أثرا تنظيميا في الإدارات العليا

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 177.



### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي

يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى خمسة أنواع رئيسية:

- أولاً: **نسب الملاءة المالية (السيولة)**: وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الاستثمار في المنظمة للمدى القصير والمدى البعيد وما هم نسب الملاءة المالية ما يلي<sup>1</sup>:
- **نسبة التداول**: نسبة تقيس سيولة المنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة/المطلوبات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

- **النسبة السريعة**: هي قياس لقدرة المنظمة على تسديد المطلوبات المتداولة من خلال مجوداتها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{\text{(الموجودات المتداولة - المخزون السلعي)/المطلوبات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

- **رأس المال العامل**: يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعطي قدرة المنظمة على دفع التزاماتها قصيرة الأمد للأطراف الخارجية ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

ثانياً: **نسب الرفع المالي والتغطية المالية**: الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل جزء من الأصول، وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أدائها عند أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.<sup>2</sup>

ثالثاً: **نسب معدل الدوران**: أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفؤ للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة<sup>3</sup>. ومن أهم نسب الدوران ما يلي<sup>4</sup>:

#### 1. معدل دوران المخزون: يحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> طاهر محس الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 247-248.

<sup>2</sup> أيمن الشنطي وعامر الشافر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص 156.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور أالغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2009، ص 179.

<sup>4</sup> حسي عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2005، ص 119.

معدل دوران المخزون = تكاليف البضاعة المباعة / متوسط المخزون السلعي

حيث يبين متوسط المخزون ما إذا كانت المنظمة تحتفظ بمخزون كبير، وما إذا كانت المنظمة تبيع مخزونها بصورة أقل مقارنة بالآخرين. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

متوسط المخزون = مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة / 2

2. معدل دوران الأصول الثابتة: يبين قدرة المنظمة على استخدام الإمكانيات والتسهيلات الإنتاجية في تحقيق المبيعات. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الموجودات الثابتة

3. معدل دوران إجمالي الأصول: وهو استخدام كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، كما أنها تقيس مقدار المبيعات في المشروع إذ تقاس مدى كفاية المبيعات في المشروع في ضوء حجم الأصول. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران إجمالي الأصول = صافي المبيعات السنوية / مجموع الموجودات

رابعاً: نسب الربحية: يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد، مقارنته بمعدل العائد الذي ينشده المستثمرون في سوق المال<sup>1</sup>.

خامساً: نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات<sup>2</sup>:

1. نمو المبيعات: وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100 والنسبة النمطية هي 7.2%.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 91.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 91.

2. نمو الدخل الصافي: ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100. والنسبة النمطية 10%.

3. القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.

الجدول رقم (13): مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال

مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً	
إجمالي الموجودات	القيمة المضافة لكل عامل
إجمالي الموجودات لكل عامل	معدل النمو المركب
نسبة الربح من إجمالي الموجودات	القيمة السوقية
العائد على صافي الموجودات	سعر الحصة
العائد على إجمالي الموجودات	مزيج المتعاملين
المساهمة الحدية	ولاء التعامل
الدخل الصافي	التدفق النقدي
نسبة الربح من المبيعات	إجمالي التكاليف
الربح لكل عامل	معدل الائتمان
العائد من المنتجات الجديدة	المطلوبات
العائد لكل عامل	المطلوبات على حق الملكية
العائد على حق الملكية	معدل دوران الذمم المدينة
العائد على رأس المال	معدل دوران المخزون
العائد على الاستثمار	القيمة الاقتصادية المضافة
	القيمة السوقية المضافة

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 183.

المطلب الثاني: محور العملاء ومؤشراته

الفرع الأول: محور العملاء

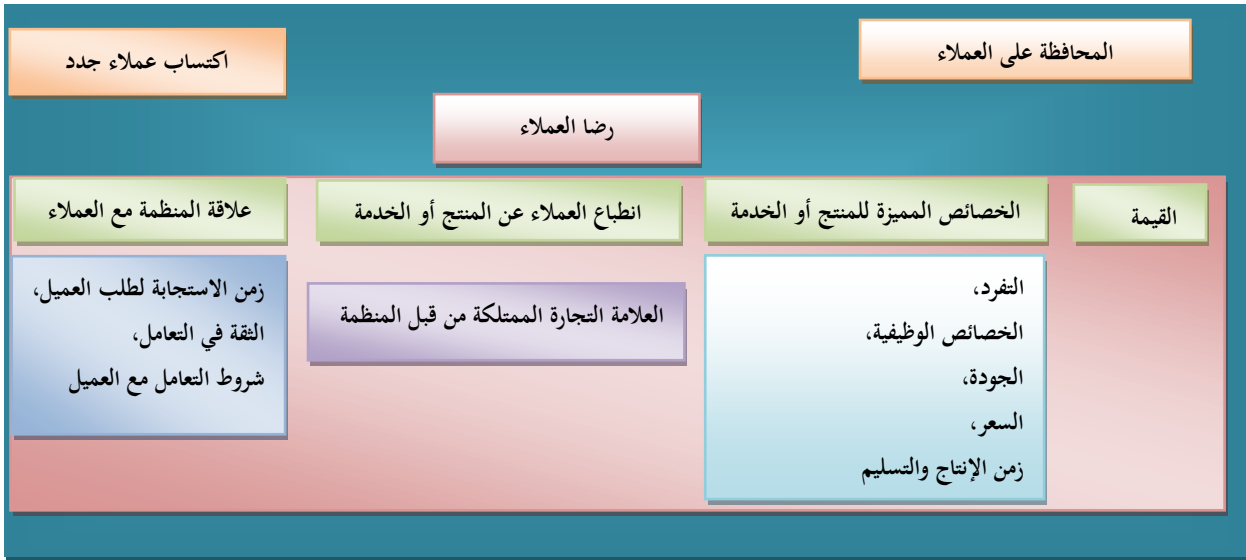
يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الراهن، وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المتنافسة، وبقيائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار معقولة، ومن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالة منظماتهم بخصوص العملاء إلى

مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصص المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة. ويذكر " Kaplan et Atkinson " أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنظمة، والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي<sup>1</sup>:

1. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء،
2. إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم،

ويمكن معرفة أداء المنظمة لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية، والتغذية العكسية، وحجم المبيعات المتحقق باعتماد المقاييس المشار إليها أنفاً، ضمن هذا المنظور. كما يمكن تحليل سلسلة القيمة للعملاء، بالاستعانة بالشكل التالي، والذي يوضح المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة وانطباق العملاء عنها وعلاقة المنظمة بعملائها وبالنتيجة نحصل على رضا العملاء ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد.

الشكل رقم (20): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source: Robert s. kaplan, David p. Norton, Op Cit, p 82.

<sup>1</sup>حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 226.

ولقد بين " Kaplan et Norton " في موضوع القيمة المقترحة للعملاء أي ما يشكل المنتج كقيمة للعميل تتنوع بين الصناعات ومناطق التسوية للصناعة الواحدة، وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للعملاء من قبل المنظمات وهي كالآتي:

- خواص المنتجات،
- علاقة العملاء،
- الصورة والسمعة.

فخواص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة وسعرها ونوعيتها، وأما علاقة العملاء فيشتمل على تسليم المنتج والخدمة إلى العميل بما في ذلك الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور العملاء حول خبرة الشراء من المنظمة، في حين نجد أن الصورة والسمعة تمكن المنظمة من التحديد الفاعل جدا لنفسها أمام عملائها. فالخصائص المميزة للمنتج أو الخدمة تشير إلى مجموعة كبيرة من المؤثرات الإيجابية التي يلتمسها العميل من السلعة أو الخدمة من جانب، وكذلك الإطار المادي لهذه الخصائص أي التصور الذهني الإيجابي حول المنظمة المقدمة لهذه السلعة أو الخدمة ومدى امتداد شهرتها وسمعتها الطيبة في السوق ولدى القطاع الواسع من المشترين، هنا يمكن القول أن الخصائص المادية والأدائية لمنتج لوحده في الجانب الفني غير كافية لتحقيق حالة رضا متميزة لدى العملاء بل يجب أن تتم بالجوانب الأخرى للعمل، وافترض أن الجانب الثقافي والشهرة والسمعة الجيدة متوفرة فإن جوانب الخصائص التالية ضرورية للوصول إلى رضا العملاء وتتضمن<sup>1</sup>:

- **التفرد** : يقع التفرد في ضوء مؤشرات عديدة منها ما يرتبط بالأبعاد والمؤشرات التسويقية، مثل العلامات التجارية، الاسم التجاري، وغيرها. فتكوين صورة تتفرد بها منتجات وخدمات المنظمة لتأخذ السبق في المنافسة حالة ضرورية ولازمة للنجاح، إن الحصول على ولاء ورضا العملاء يرتبط بقدرتها على أن تكون متفردة ومتميزة بعملها ويشعر بذلك فعلا العملاء في السوق.
- **الخصائص الوظيفية**: وتمثل مجمل الخصائص العامة المرتبطة بالأنشطة الوظيفية المختلفة فلا يتحقق النجاح العالي ما لم تكن جميع مفردات العمل الوظيفية تؤدي بشكل متميز. إن الصورة التكاملية للوظائف ضرورية للنجاح، حيث يمكن لأي وظيفة أن تعرقل تحقيق رضا العملاء وولائهم تحت إطار كون هذه الوظيفة ثانوية وغير أساسية، فهل أن نجاح المنظمة يعتمد على وظائف الإنتاج والتسويق فقط، إن هذا الأمر غير صحيح بل يرتبط بالعمل المتأثر في كافة الوظائف أيضا.
- **جودة المنتج**: الجودة هي تحقيق توقعات العملاء، أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم لتتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم<sup>2</sup>. كما يرجع مفهوم الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** والتي تعني

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> رودريك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص30.

طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان<sup>1</sup>. ولتطبيق وظيفة انتشار الجودة يجب الاعتماد على أداة تسمى بيت الجودة، تتكون من عدة خطوات هي<sup>2</sup>:

**الخطوة الأولى:** تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك الاحتياجات. إن نجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الاتصال الكفاء مع (نشاط التسويق، نشاط التصميم، نشاط العمليات (الإنتاج)).

**الخطوة الثانية:** تحديد من هم العملاء .

**الخطوة الثالثة:** تحديد ماذا يريد العملاء (الاحتياجات).

**الخطوة الرابعة:** تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء بالإضافة إلى تحديد خصائص المنتج وخصائص العملية المحققة لها.

الشكل رقم (21): بيت الجودة



ترتيب الأولويات لدى العميل	متطلبات التصميم الفني	احتياجات العميل		
مقارنة الاحتياجات بالتصميم	مدى التوافق بين احتياجات العميل ومتطلبات التصميم الفني	مقياس للأهمية	تفاصيل	أولوية
	مقارنة التصميم بالتكلفة	الترتيب من ناحية فنية أو تكاليف		
		النمط الأفضل لدى المنافسين		
		القيم المستهدفة فنيا بما في ذلك التكلفة		

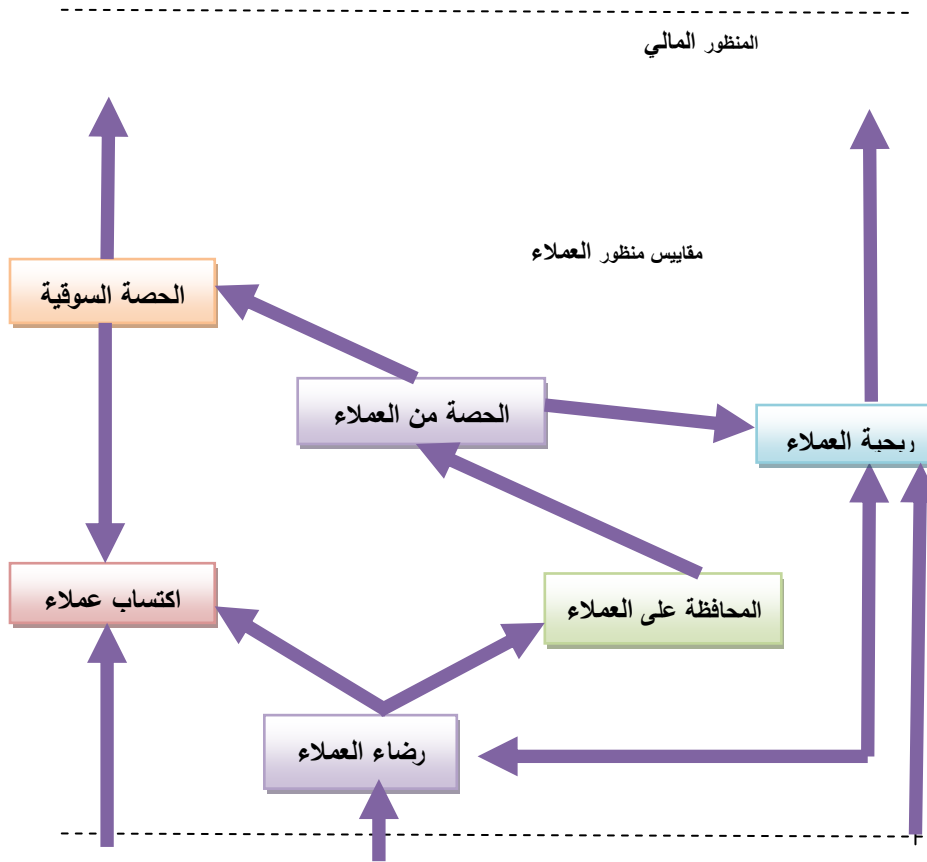
المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 80.

ومن خلال ما سبق نجد أن الأداء الجيد للمنظمة وفق هذا المنظور يصب في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مأمون الدراكة وطارق الشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، القاهرة، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص ص 78-79.

الشكل رقم(22): منظور العملاء كأساس لمقاييس العوائد



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 193.

### الفرع الثاني: مؤشرات محور العملاء

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء، ورغم أهمية هذه المؤشرات يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار المؤشرات الأساسية المتضمنة لرضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز النقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات حديثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها. والجدول يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 209.

الجدول رقم (14): مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العملاء الزائرين للمنظمة</li> <li>• الساعات المقضية مع العميل</li> <li>• تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات</li> <li>• عدد الإعلانات الموضوعة</li> <li>• معدل الاستجابة</li> <li>• حجم المبيعات</li> <li>• المبيعات لكل قناة توزيع</li> <li>• معدل حجم العملاء</li> <li>• العملاء لكل العاملين</li> <li>• ربحية العملاء</li> <li>• التكرار (عدد صفقات المبيعات)</li> <li>• نسبة العوائد من العملاء الجدد</li> <li>• المبيعات السنوية لكل عميل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا العملاء</li> <li>• ولاء العملاء</li> <li>• الحصة السوقية</li> <li>• شكاوي العملاء</li> <li>• الشكاوي المعالجة من أول مرة</li> <li>• معدل العائد</li> <li>• وقت الاستجابة لطلبات العملاء</li> <li>• السعر المباشر</li> <li>• ملائمة السعر للمنافسين</li> <li>• التكاليف الكلية للعملاء</li> <li>• العملاء المفقودين</li> <li>• الاحتفاظ بالعملاء</li> <li>• معدل اكتساب العملاء</li> </ul>

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالبى، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ص 210.

أ. رضا العملاء: الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته، وبذلك لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به العميل ولم يشار إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فيمكن تطابق الحكم الموضوعي لشخصين مختلفين لكن الشعور بالرضا لا يكون نفسه<sup>1</sup>. ولكن إذا كان هناك شعور بالرضا فهناك سلوكيات تنجم عن هذا الرضا تعبر عن رد فعله والتي سنذكر البعض منها ليس على سبيل الحصر ولكن على سبيل المثال:

1. سلوك تكرار الشراء: من الأمور التي تهتم بها المنظمة أن يتحول العميل إلى الشراء وفقا للعادة، أي أنه يفعل نفس الأمور في نفس الوقت وفي نفس الظروف بشكل تلقائي. ويعتبر سلوك تكرار الشراء من الأمور المهمة لأن<sup>2</sup>:

❖ النجاحات السابقة للمنظمة يمكن أن تستمر في المستقبل،

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 29.

<sup>2</sup> Panlohna ,le total customer management ,Edition d'organisation,paris,2001,p19



- ❖ تكرار الشراء يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التسويقية،
- ❖ تقليل دورة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الشرائية،
- ❖ إمكانية الوقاية على سلوك العملاء في نظام محدد.

وللإشارة فإن هناك فرق بين تكرار الشراء والولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون مشتريات العملاء متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك. إضافة إلى أن الدراسات أثبتت انه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور مزايا تكرار الشراء.

**2. سلوك التحدث بكلام ايجابي:** العميل الراضي يقتني منتج المنظمة مرة أخرى، كما يشتري منتجاتها الأخرى ويكون بمثابة مصدر للمعلومات المناسبة عن المنتج وعن المنظمة فيدلي بشهادات جيدة عنها. فسلوك التحدث بكلام ايجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية ومصداقية<sup>1</sup>.

**3. سلوك الولاء:** إن رضا الزبون عن المنتج الذي تقدمه المنظمة ثم رغبته في تكرار شرائه بغض النظر عن السعر، وبعدها الميل إلى الحديث عنه وإشراك معارفه في تجربته الناجحة مع هذا المنتج، ومع مرور الزمن إلى حالة ولاء للمنظمة ولهذا المنتج واستعداده للإخلاص لها. لأن الولاء هو التزام عميق من طرف الزبون بتكرار الشراء أو إعادة التعامل مع المنتج المفضل في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية الهادفة إلى تحويله إلى منتج منظمة أخرى<sup>2</sup>.

**ب. اكتساب عملاء جدد :** تعمل المنظمة على قياس عدد عملائها الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجزة مع العملاء الجدد، وبذلك نتمكن من تحديد سنة توسيع قاعدة عملائها الذي لا يتحقق إلا برضاهم عن منتجاتها<sup>3</sup>. إن منظمة الأعمال وهي تقدم سلعتها وخدماتها تحاول أن تستكملها بجهود تسويقية متكاملة باكتساب هؤلاء العملاء الجدد وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة. ولا يمكن عمليا جذب فئات متعارضة في حاجاتها وغير مركزة عليها المنظمة في عملها بمعنى ان عملية الاكتساب من المفترض أن تكون بوعي وإدراك من قبل المنظمة وتأتي في إطار استراتيجياتها المعتمدة<sup>4</sup>.

**ج. المحافظة على العملاء الحاليين:** قبل أن تعمل المنظمة على المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم يجب أن تقلل من فقدان العملاء. وهناك أربعة خطوات لتحقيق ذلك<sup>5</sup>:

**4. تعريف و تحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء،**

<sup>1</sup> Michel Machault, **conquérir des clients**, Edition foucher, paris, 2000, p14.

<sup>2</sup> كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2003-2004، ص59.

<sup>3</sup> ساكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص119.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالبلي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص198.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص80.

5. معرفة وتجميع البيانات حول العوامل التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المنظمة، وكذلك تشخيص وتوضيح المؤثرات بالطريقة التي تمكنها من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المنظمة أن تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاها وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم،

6. على المنظمة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها عملاءها بدون مبرر،

7. على المنظمة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة اقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

من خلال ما سبق يمكن للمنظمات أن تطور من أساليبها للاحتفاظ بالعملاء فمن وسائل وطرق الاحتفاظ بالعملاء نجد<sup>1</sup> :

➤ **الاحتفاظ المبدئي:** والذي يرتبط بقدرة المنظمة ورغبتها على إدامة العلاقة مع العملاء من خلال حوافز سعرية تمنحها للعملاء لكسب ولاءهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير خاصة إذا تعززت قدرة المنظمة في تسويق عدد أكبر من منتجاتها وخدماتها في السوق، وعادة ما يمكن تقليد هذه السياسة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى،

➤ **الاحتفاظ المتقدم:** وهنا تدوم العلاقة مع العملاء وعلى المدى الطويل، حيث ينظر إلى العملاء باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية، وتصبح المنظمة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتحاول المنظمة من خلال جهازها التسويقي للبقاء مع هؤلاء العملاء من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم. وهنا تقدم المنظمة عروضاً متكاملة تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء،

➤ **الاحتفاظ المتميز:** ويمثل سياسات وإجراءات تحدث تطورا يتم في إطارها إدامة العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم، في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية. بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجا وتصبح العلاقة مع العملاء أكثر تعاملية وترابط، مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة، إن هذا يؤدي إلى جعل العملاء أكثر رضا وولاء ويساهم في تعزيز نمو المنظمة وربحيتها، كما أنه لسلوك الولاء نتيجتين هما<sup>2</sup>:

- تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين،

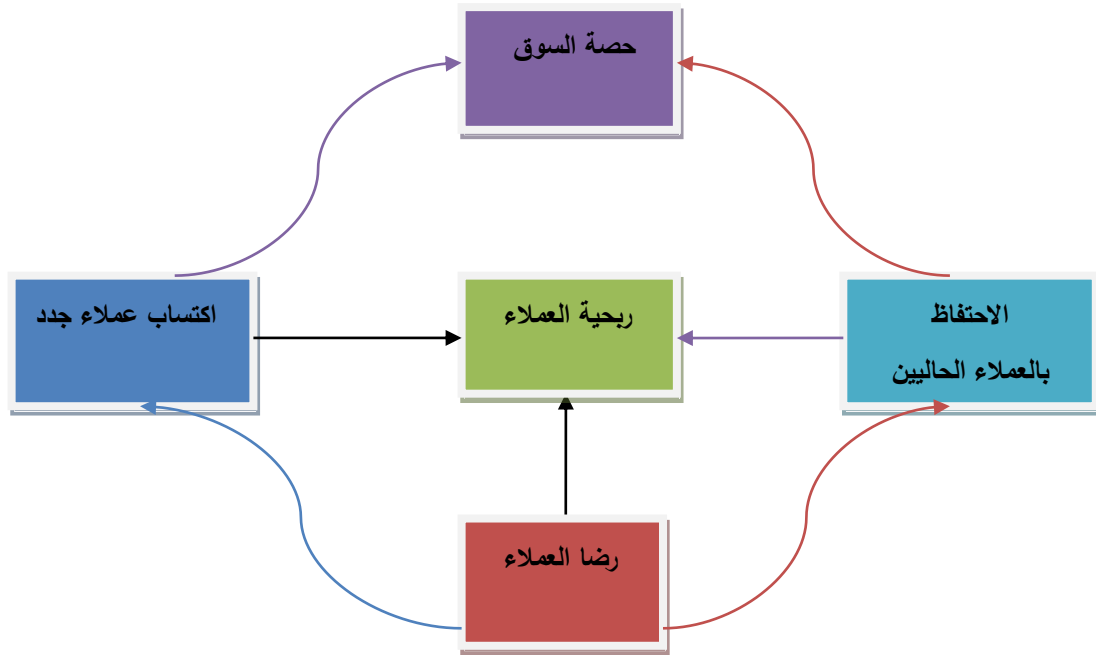
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، 2002، ص 345.

د. حصة السوق والحصة من العملاء: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج، أو الخدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق . إن قياس الحصة السوقية من المفترض أن يأخذ في إطار توازن طبيعي مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية حيث الارتباط الإيجابي بين الحصة السوقية والأرباح في أغلب الحالات. ويمكن للمنظمة أن تجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل عميل أو مجموعة عملاء لمعرفة مساهمة كل عميل أو مجموعة في هذه الحصة لعرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء العملاء، وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تأخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة في السوق بشكل عام أو المنافسين القادة في هذه السوق، ومن المعلوم أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومعطيات دقيقة حول المنتجات كوحدة أو كأسعار وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه منظمة الأعمال. وإذا ما تطلب الأمر تلخيص منظور العملاء بقياسات أساسية بأبعاده المختلفة، ويمكن الإشارة إلى ذلك في الشكل الموالي.

الشكل رقم (23): الأبعاد والقياسات الأساسية لمنظور العملاء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص202.

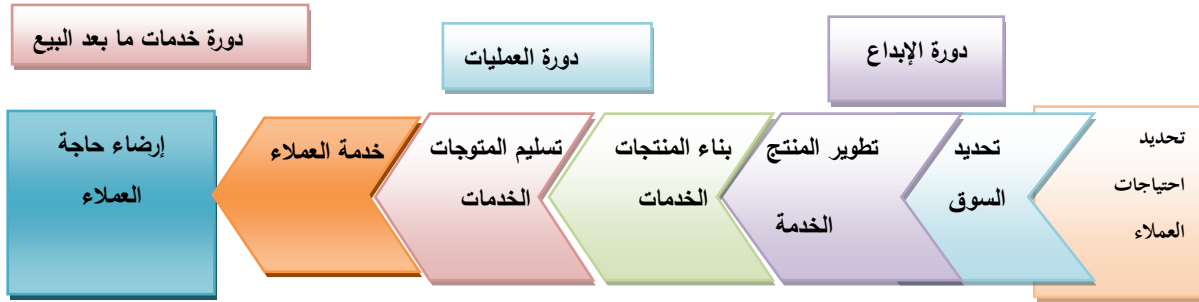
المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية ومؤشراته

الفرع الأول: محور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم

المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمة تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، كما هو موضح بالشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (24): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 224. من خلال الشكل نلاحظ أن منظور العمليات الداخلية يتكون من ثلاث دورات هي:

أ. **دورة الإبداع:** ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى "حل المشكلات" و "التفكير المثمر البناء" و "التفكير الإبداعي" و "الابتكار" وما شابه ذلك.<sup>2</sup> كما أن الإبداع في العملية: هو عبارة عن إحلال داخل المنظمة لطريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة قائمة، تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.<sup>3</sup>

كذلك فإن البحث والتطوير شرط مقترن بالإبداع وبالإضافة للمعرفة وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنظمات، وامتلاكها للتقنيات المتقدمة والإبداع فيها، فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات، وأساليب إنتاج جديدة، وهذا بالاستناد إلى المعلومات العملية والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل وخارج المنظمة.<sup>4</sup>

ب. **دورة العمليات:** تمثل دورة العمليات موجة قصيرة لإيجاد قيمة في منظمات الأعمال، فبعد أن تكون المنظمة قد حددت بشكل دقيق وصحيح احتياجات العملاء من السلع والخدمات تبدأ هذه المرحلة بالبحث من خلال القدرات المتوفرة لتسليم الأسواق والعملاء سلع وخدمات عالية الجودة. وفي أحيان كثيرة فإن هذه الدورة تتمثل في عمليات موجودة وقائمة أصلاً تحاول منظمة الأعمال تحسينها من خلال وسائل الرقابة عليها

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> جيمس جي، مارش وهيربرت أيه، سايمون، ترجمة: عبد الرحمن، أحمد هيجان، المنظمات، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1422، ص 298.

<sup>3</sup> GILL ROTMAN .L'innovation technologique dans l'industrie , quatre entreprises sur dix innover entre 1998 et 2000,4 page des statistique industrielles N°168,décembre,2002, p 2

<sup>4</sup>Guy Benchiol, E\_organisation,Mode d'emploi, Edition d'organisation, Paris,2001, P 70

لغرض أن تكون ضمن الكلف والأوقات الصحيحة لتعكس إيجابيا على نتائج الأداء المالي لاحقا بشكل جيد. ومن هنا يتضح أن دورة العمليات تتضمن نشاطين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

- بناء المنتجات /الخدمات،
- تسليم المنتجات /الخدمات.

ج. دورة خدمات ما بعد البيع: يستكمل ربط العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم بدورة خدمات ما بعد البيع باعتبارها الدورة الثالثة في سلسلة القيمة الداخلية. إن دورة خدمات ما بعد البيع تشتمل على مجمل الضمانات بالأنشطة الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة ومعالجة جوانب وغيرها.

#### الفرع الثاني: مؤشرات العمليات الداخلية

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذا التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، كما الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار و القدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى. والجدول يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال<sup>2</sup>:

#### الجدول رقم (15): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس العمليات الداخلة الأكثر شيوعا واستخداما	
أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة	التسليم في الوقت المحدد
عدد الحملات الإعلانية الإيجابية	معدل دوران المخزون
معدل تكرار المشتريات المرجعة المعدل الداخلي	التحسين المستمر
لعائد المشاريع الجديدة	دقة التخطيط
وقت التعادل	زمن تقديم المنتجات الجديدة
مشاركة المجتمع	نسبة المعيب
تحسين وقت الدورة	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء
تخفيض الضياع	عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، مرجع سابق، ص 233.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 233.

## المطلب الرابع: محور التعلم والنمو ومؤشراته

### الفرع الأول: محور التعلم والنمو

يرتكز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواءمتها للعصر حيث يعبر عن<sup>1</sup>:

(1) **قدرات العاملين:** إن التطور المهم الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطاً بتغير جذري وأساسي بالدور الأساسي الذي يلعبه هؤلاء العاملين في منظمات الأعمال، إن اتجاه المنظمة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلاً.

(2) **قدرات أنظمة المعلومات:** إن رضا العاملين ومهاراتهم، تعتبر ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء، لكن هذا الأمر غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للتعلم.

إن الفكرة الأساسية لنظام المعلومات هي تقديم منهج منظم وعملي في تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات، من خلال مختلف جوانب المنظمة. ومع أن نظام المعلومات يمكن أن يعمل ويحقق أهدافه خاصة في الأجل القصير بدون حاسب آلي، إلا أنه وفي ظل ما أتمته نظم المعلومات بالكمبيوتر فإنه يبقى أطول ويخدم الأهداف طويلة الأجل أفضل.

▪ **الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والإدماج:** لا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل. إن التحفيز العالي للعاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يتجسد لاحقاً بمجموعة كبيرة من المؤشرات الإيجابية التي تستطيع الإدارة متابعتها والتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد وبوتيرة متصاعدة.

### الفرع الثاني: مؤشرات التعلم والنمو

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى و باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. وبشكل عام فإذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص

394.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص250.

## الجدول رقم (16) : مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخدام

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	
• وفرة البرامج التدريبية	• رضا العاملين
• تقييم واقع السلامة الوظيفية	• مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم
• تطوير القيادة	• أفكار العاملين بخصوص التحسين
• تخطيط الاتصالات	• التغيب
• إنتاجية العاملين	• فرص الترقيات الداخلية
• جودة بيئة العمل	• مرونة العمل من حيث التوظيف
• التحفيز	• والتسريح
• القيمة المضافة من كل عامل	• إمكانية تناقل المهارات
• معدل تنوع العاملين	• عروض العمل المرفوضة
• التمكين	• حوادث السلامة
• معدل الاتصالات الداخلية	• ساعات العمل
• نسبة المعلومات الإستراتيجية	• رضا العاملين عن البرامج التدريبية
• تحقيق الأهداف الفردية	• نفقات التدريب
• نسبة العاملين لأجهزة الحاسب	• إستغلال التدريب
	• تكرار البرامج التدريبية الجديدة

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 250. أما بالنسبة لقياس رضا العاملين فيمكن قياسه من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من اجل الإبداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم و حمايتهم، وكذلك نسبة دوران العاملين، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا المؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة.

مما تقدم يتضح ومن واقع البحوث والدراسات التي أجريت وجود ارتباطات وعلاقات متفاعلة مهمة، مابين معنويات العاملين وهو مقياس منظور التعلم والنمو، ورضا العملاء وهو مقياس مهم في منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم ربطه بسرعة دفع الفواتير، وهذا يؤدي إلى التقليل من الذمم المدينة،

وبذلك يؤدي إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم، ووجدت أيضا علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين حيث يبين أن المحاور الثلاث تصب في المنظور المالي.



## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء، خلصنا إلى أن هناك اختلاف حول مفهوم الأداء نتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وهناك من يرجع الاختلاف لتنوع الأهداف والاتجاهات. وأن العديد من المنظمات أصبحت تولي أهمية كبيرة للأداء توازي الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل محور مركزي لنجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية. ووجدنا أن هناك تنوع واختلاف في ميادين الأداء لمنظمات الأعمال، وهذا راجع لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، تتمثل هذه الميادين في: ميدان الأداء المالي، العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية والبيئية.

كما خلصنا أيضا، إلى أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة في قياس الأداء، من أهم الطرق الحديثة التي وقع الاختيار عليها وتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي هي طريقة بطاقة الأداء المتوازن، لأنها تعتبر أهم أداة للإدارة في 75 سنة الأخيرة، حيث تشير دراسة **Gambus et Lyons** إلى أن حوالي نصف ثروة 1000 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ونحو 40% من نظيرتها الأوروبية قد طبقت بطاقة الأداء المتوازن، حيث تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، التي تحمل في جوهرها تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف المقاييس، وتعمل على تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية وغير مالية بجانب المؤشرات المالية، وإزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، ونشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية، وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد. أي أنها تحاول تحقيق التوازن والتساوي في عدة مجالات، ويتحقق هذا التوازن من خلال تغطية الأمور الداخلية والخارجية .

الفصل الرابع

الاتجاه الاستراتيجي

وأثره على أداء

المنظمات

## تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح العلاقة بين متغيري البحث المتمثلان في الاتجاه الإستراتيجي وأداء المنظمات، حيث سنوضح كيف ستؤثر الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية على الأداء، لكن قبل ذلك سنتطرق إلى الأسباب التي تؤدي إلى الأداء المنخفض، والآليات الإستراتيجية الواجب إتباعها لتحسين هذا الأداء، كما سنتطرق إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بالإستراتيجية باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: التغيير الإستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المنخفض**

**المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة للإدارة الإستراتيجية**

**المبحث الثالث: تأثير مكونات الاتجاه الإستراتيجي على أداء المنظمات**

## المبحث الأول: التغيير الإستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المنخفض

قبل التطرق إلى الآليات التي تعمل على تحسين أداء منظمات الأعمال الرامية إلى تحقيق أهدافها من خلال تميز أداءها، سنوضح أولاً أسباب الأداء المنخفض.

## المطلب الأول: أسباب الأداء المنخفض

تشير بعض الدراسات إلى أن هناك ستة أسباب لأداء المنظمات السيئ والذي يستمر لفترات طويلة وهي:

- الإدارة السيئة، ارتفاع مستوى التكاليف الذي يرجع إلى أسباب هيكلية، قصور في تنوع المنتجات، الإفراط في التوسع، تحولات هيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد، عدم القدرة على تبني التغيير أو التطورات الجديدة. كل هذه الأسباب سنعرضها بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: الإدارة السيئة:** يغطي تعبير سوء الإدارة مدى واسعاً من الأخطاء تتراوح بين عدم القدرة على المنافسة وإهمال النشاط الأساسي للمنظمة، وقد لا يكون الاعتماد على شخص واحد سيئاً بالضرورة، ولكن الملاحظ أن الاعتماد على شخص واحد يكون بداية الإدارة السيئة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن وجود قائد أوتوقراطي ميال للسيطرة صفة عامة بين المنظمات الفاشلة، كما اتضح من دراسة إستراتيجية الالتفاف في إحدى وثمانين منظمة أن ستاً وثلثين من تلك المنظمات قد عانت من مشاكل المديرين الأوتوقراطيين، الذين حاولوا القيام بكل شيء ولكنهم لم يستطيعوا أن يقوموا بذلك نظراً لتعقد المشاكل الإدارية وتغير ظروف العمل.

ويذكر "ريتشارد هوفمان" عدداً آخر من العيوب الإدارية التي وجدت في المنظمات ذات الأداء السيئ، فمن تلك المشاكل عدم توازن الخبرات الموجودة في الإدارة العليا (مثل وجود عدد كبير من المهندسين بين رجال الإدارة العليا، وضعف مدبري الإدارة المتوسطة، وعجز مجلس الإدارة على أن يعين رئيس مجلس إدارة جيد خلفاً لرئيس مجلس الإدارة الذي ترك الخدمة، مما قد يؤدي إلى نشوب صراع بين الطامعين في تلك الوظيفة، وعجز مجلس الإدارة عن مراقبة القرارات الإستراتيجية بكفاءة).

## ثانياً: ارتفاع هيكل التكاليف:

يؤدي هيكل التكاليف المرتفع إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أرباح جيدة على استثماراتها، والسببان الرئيسيان لارتفاع هيكل التكاليف هما:

▪ **انخفاض إنتاجية العاملين:** حيث يرجع انخفاض إنتاجية العاملين عن تدخل اتحادات العمال وفرضها نظماً وأساليب عمل معينة، وقد ينتج أيضاً عن عدم حرص المنظمات على الاستثمار في التقنية التي توفر العمالة، أو عجز المنظمات عن تحفيز العاملين على العمل بجد وزيادة إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> شالز هل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة، محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010، ص 819.

▪ **انخفاض إنتاجية رأس المال:** والذي قد يرجع إلى الفشل في الاستخدام الكامل لرأس المال الثابت الذي تمتلكه المنظمة، مثل الأراضي والمصانع والمعدات، كما قد ينتج عن الفشل في تخفيض حجم رأس المال نتيجة لضخامة حجم المخزون.

ومن الممكن عادة رد الإنتاجية المنخفضة للعاملين ورأس المال، إلى مشاكل ذات جذور عميقة بالمنظمة، مثل ضعف الرقابة المالية، وأكثر مظاهر قصور الرقابة المالية شيوعاً هو العجز عن تحديد مسؤولية كل وظيفة من الوظائف الأساسية في المنظمة عن الأرباح، كذلك فإن القصور في توزيع المسؤولية المالية تمكن أن يشجع مديري الإدارات المتوسطة على توظيف عدد كبير من العاملين، وإنفاق موارد أخرى أكثر مما يحتاج إليه العمل بكفاءة عالية.

**ثالثاً: قصور التمييز:** قد يؤدي قصور التمييز إلى عدم قدرة المنظمات على تحقيق أرباح جيدة على إستثماراتها، وهناك أسباب عديدة لقصور التمييز منها<sup>1</sup>:

▪ انخفاض مستوى جودة المنتجات وعجز خصائص المنتج عن التأثير في العملاء وجذبهم للشراء، وذلك مثل عدم توفر الخصائص أو الأداء، أو الشكل المتميز في منتجات المنظمة، ويعني ذلك عدم قدرة المنظمة على رفع أسعار منتجاتها، وتوقع قبول العملاء لتلك الأسعار، أو عدم قدرتها على الإبقاء على أسعارها منخفضة، واستخدام منتجاتها المتميزة في زيادة مبيعاتها ونصيبتها من السوق، وتحقيق وفورات الحجم الكبير، وستؤدي كلتا النتيجتين إلى تخفيض أرباح المنظمة على المستوى الذي كان عليها تحقيقه.

▪ الفشل في تكوين فريق متكامل به ممثلون للوظائف المختلفة في المنظمة يقوم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة، قد يعني أن جهود المنظمة في مجال تطوير المنتجات الجديدة ضعيفة، وأن خصائص منتجاتها أقل من مستوى خصائص منتجات منافسيها، وبالمثل فإن العجز عن تطبيق إجراءات تطوير الجودة مثل تلك الموجودة في مبادئ (six sigma)، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة منتجات المنظمة، مما يؤدي إلى وضع منتجات المنظمة في موقع سيئ في عقول العملاء.

**رابعاً: الإفراط في التوسع:** غالباً ما تكون إستراتيجية بناء الإمبراطورية التي يتبعها القادة الأوتوقراطيون على التوسع السريع، التنوع الكثيف. حيث أن هذا التنوع لا يفهم جيداً كما أنه يضيف فائدة محدودة للمنظمة، ويؤدي إلى فقد السيطرة على منتجات المنظمة وانخفاض أرباحها، بالإضافة إلى ما سبق فإن المنظمات التي تتوسع بسرعة غالباً ما تعتمد على الاقتراض في تمويل توسعاتها، وقد يؤدي ذلك إلى تحمل المنظمة لأعباء مالية كبيرة عندما تندهور الأحوال الاقتصادية، وتعجز المنظمة على الحصول على التدفقات النقدية المطلوبة لسداد ديونها.

**خامساً: التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد:** يقصد بالتحول الهيكلي في الطلب التغيير الدائم فيه، وذلك بالمقارنة بالتغيير المؤقت الذي يحدث نتيجة للدورات الاقتصادية التي توجد على المستوى

<sup>1</sup> شالز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 820.

الاقتصادي العام، ويمكن أن يحدث التغيير الدائم في الطلب نتيجة لتغير الظروف التقنية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لتغير المعايير الاجتماعية والثقافية. ومع أن هذه التحولات قد تخلق فرصا عظيمة وتفتح الباب لدخول منظمات جديدة للسوق، فإنها قد تهدد إلى حد كبير وجود بعض المنظمات المستقرة، وتفرض عليها إعادة هيكلة نفسها للاستجابة لهذا التغيير، فعلى سبيل المثال تغير عادات الأمريكيين في تناول الإفطار، حيث بدأ الناس في تناول فطائر مثل ( **bagel and muffins** ) بدلا من ( السريالز ) وقد نتج عن هذا تناقص أرباح الشركات الكبرى المنتجة للسريالز بوضوح مثل شركة كيلوجز **Kellog's** نتيجة لتناقص مبيعاتها، وقد يكون من الصعب توقع التحول الهيكلي، ولكنه يحدث أضرارا بالغة بالمنظمات المستقرة فور حدوثها.

وعادة ما يصاحب التحولات الهيكلية ظهور عدد من المنافسين الجدد، خاصة عندما يحدث التحول نتيجة لظهور تقنية جديدة، ومن الممكن أن يواكب هؤلاء المنافسون التقنية الجديدة، ويحدث ثورة في المنافسة الموجودة في هذه الصناعة، مما يجعل الحياة صعبة بالنسبة للمنظمات القديمة العاملة بهذه الصناعة.

**خامسا: الجمود التنظيمي ( ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير):** قد لا يكون التغيير دائم، أو ظهور منافس قوي كافيين بمفردهما للتأثير على أداء المنظمة، والشيء المطلوب لإحداث مثل هذا التأثير هو بطء المنظمة في الاستجابة لتلك التغييرات، وهو ما يعبر عنه بالانجليزية **Organisational Inertia**، والذي يعني عدم قدرة المنظمة على تبني الظروف الجديدة وقت ظهورها وهو السبب الأساسي لعدم قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة. والجمود التنظيمي ظاهرة معقدة وله أسباب عديدة نذكرها في الأتي:

▪ **توزيع السلطة:** إن أحد هذه الأسباب هو طريقة توزيع هذه السلطة والقوة في المنظمة، تتأثر كمية القوة التي يتمتع بها المدير جزئيا بموقع المدير على الهرم التنظيمي الخاص بالمنظمة، بمعنى أن التغيير الحقيقي في المنظمة يتطلب تغييرا في الهيكل التنظيمي، وبمعنى أدق يعني أيضا التغيير الدائم الذي يتم فيه القوة والسلطة، فبعض المديرين تزيد قوته وسلطته نتيجة التغيير، وبعضهم على العكس من ذلك، وعموما فإن المديرين الذين تتناقص قوتهم قد يرفضون التغيير التنظيمي بسبب جوهرى عندهم هو أن التغيير قد لا يحقق الأهداف المرجوة، وترتبط قوة الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء التغيير التنظيمي بمدى نجاح هؤلاء المديرين في رفض التغيير.

▪ **الثقافة التنظيمية:** قد تكون الثقافة التنظيمية الحالية التي يعبر عنها في شكل قيم ومعايير معينة أحد أسباب الجمود التنظيمي وتعكس القيم الثقافية مجموعة العقائد التي استقرت بعمق في المنظمة، والتي يكون من الصعب جدا تغييرها، فإذا كانت أساليب نشر الثقافة الرسمية وغير الرسمية قد ركزت لفترة طويلة على غرس مجموعة من القيم في المنظمة، وإذا كانت أساليب التعيين والترقية والتحفيز قد عملت

على دعم هذه القيم فإن الإعلان فجأة على أن هذه القيم والثقافة لم تعد مناسبة، وأنها بحاجة إلى التغيير قد يؤدي ذلك إلى خلو حالة رفض التغيير وإيجاد خلاف بين العاملين في المنظمة. كما قد ينتج الجمود التنظيمي عن تحيز كبار المديرين المسبق لنموذج إداري استقر سلفاً في عقولهم، أي ميل المنظمات إلى الاستمرار في الاعتماد على المهارات والقدرات التي ساعدتهم على النجاح في الماضي، حتى وإن لم تعد تتناسب مع بيئة المنافسة الجديدة التي تعمل فيها المنظمات، فعندما ينجح نمط إداري في الماضي فإنه من الصعب على المديرين قبول فكرة أنه لم يعد مناسباً، وقد يؤدي هذا القصور في إدراك المديرين، وفي إحساسهم بالحاجة إلى التغيير وإلى عدم قبولهم لفكرة التغيير حتى تواجه المنظمة إحدى المشاكل القائلة.

### المطلب الثاني: تغيير القيادة كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض

إن تغيير القيادة يعتبر جزءاً أساسياً لأي إستراتيجية تطبقها المنظمة، نظراً لأن الإدارة القديمة تتحمل مسؤولية الفشل وترتبط به وذلك بسبب تعودها على أساليب وإستراتيجيات المنظمة الحديثة، حيث يكون من الصعب عليها قبول فكرة أنه من الممكن أن يتم أداء العمل بنجاح بطريقة مختلفة، وحتى يتم حل هذه المعضلة، فإن القيادة الجديدة ينبغي أن تكون قادرة على اتخاذ قرارات صعبة، وعلى تحفيز مديري المستويات الدنيا، وأن تستمع لوجهات نظر الآخرين، وأن تفوض السلطة عندما يكون ذلك مناسباً. إن القائد الإداري ينظر للتغيير على أنه تحويل المنظمة، وهو عبارة عن تغيير جذري في كيان المنظمة، خاصة وأن المنظمات أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإدخال آليات التطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر، ومواكبة حركة المتغيرات، واستثمار الفرص وبصبح واجب عليها التطوير الشامل لكافة نظم المنظمة وكذا قدرات العاملين وإعادة صياغة رؤيتها ورسالتها. وأن تبني القائد الإداري لإستراتيجية ناجحة لتحويل المنظمة يتطلب:

- الثقافة من خلال: تغيير القيم والمعايير الاجتماعية السائدة وتغيير أسلوب القيادة،
- تغيير التنظيم من خلال: تبني هيكل تنظيمي مناسب، فريق عمل جيد،
- تغيير العمليات والأعمال من خلال: إختيار المهارات البشرية المناسبة، إختيار العمليات والأنظمة المناسبة.

مما سبق نجد أن القيادة هي آلية مهمة من آليات التغيير الإستراتيجي المستخدمة في تحسين الأداء، كما أن هناك العديد من التعاريف التي تضمنت موضوع القيادة ونذكر منها:  
تعريف Tihy للقيادة بالقول أنها: " الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية، للحياة تبعاً للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية، للتأثير في الآخرين وتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة خاصة في مجال الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Don hellviegel, John w slocum, **management des organisations**, 2 éme édition, de Boeck, 2006, p 358.

نلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر للقيادة من جانب إستراتيجي لأنه يتكلم عن رؤية القائد وأفكاره، ويربطها بالقيم التي تعمل على تدعيمها، فمهمته إذن تعبئة الأفكار والقيم التي تدفع الأفراد للإنجاز. كما تعرف بأنها: " التأثير في العلاقات بين القادة والمؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف"<sup>1</sup>. ونلاحظ من خلال هذا التعريف ربط القيادة بالتغيير، وأن القائد يسعى لإحداث التغيير من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، مما يؤكد ضرورة وجود قيادة طموحة تسعى للتغيير الجاد، وأن التغيير أصبح مهمة من مهام القائد ومهارة من مهاراته.

مما سبق ذكره نجد أن عملية القيادة تقوم على عناصر أساسية تتمثل في<sup>2</sup>:

- وجود الفرد القائد، والذي يقوم بعملية التأثير والتغيير،
- وجود مجموعة من الأفراد التابعين مستعدين لإتباع قائدهم،
- وجود أهداف محددة، وفي كل موقف تسعى المجموعة لبلوغها.

#### المطلب الثالث: تغيير الإستراتيجية كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض

يعكس إنخفاض الأرباح في معظم الحالات إتباع المنظمة لإستراتيجية فاشلة تتركها تنن تحت وطأة التكاليف المرتفعة، وقصور في التنوع، وربما العمل في العديد من الأنشطة غير المرجعية، ويعني ذلك أن تغيير الإستراتيجية غالبا ما يكون جزءا أساسيا من وصفة التغيير والالتفاف حول ظروف المنظمة الحالية، ويتضمن ذلك قيام المنظمة التي تطبق إستراتيجية الالتفاف بإعادة تقويم إستراتيجيتها على مستوى الأنشطة التي تعمل فيها، فالمنظمة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق قيادة التكلفة، قد يتم توجيهها إلى العمل على تحقيقه عن طريق إستراتيجية التركيز أو التنوع، أما بالنسبة للمنظمة التي تطبق إستراتيجية التنوع، فإن إعادة توصيف التركيز الإستراتيجي يعني التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل الأرباح ونمو على المدى الطويل من بين الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والقيام بتركيز استثماراتها فيها. وعلى المنظمة بعد إعادة توصيف إستراتيجيتها، أن تتخلص من أكبر عدد من الأنشطة التي لا ترغب فيها عن طريق بيعها للآخرين، ثم تصفية الأصول الأخرى التي لم تستطع التخلص منها وتحويلها إلى نقدية سائلة، وقد تكون الأصول التي لم تعد تناسب الإستراتيجية مربحة جدا، كما أن بيعها قد يساعد المنظمة في الحصول على نقدية هي في أمس الحاجة لها لاستثمارها في متطلبات تنفيذ الإستراتيجية الجديدة فيما تبقى من أنشطة لدى المنظمة.

<sup>1</sup> Slocum John W, Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Competency-based management**. Thomson south western. Usa. 2008., p 397.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، إدارة أعمال الأصول والمبادئ- مدخل وظائف المدير، مطبعة الشعب، عمان، 2000، ص 206.



- ويطلب تحسين مستوى أرباح المنظمة في الأنشطة التي أبقّت عليها، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء عدة خطوات هي:
- تسريح العمالة الزائدة،
  - الاستثمار في الحصول على الآلات التي تحسن مستوى الإنتاجية،
  - تحديد مسؤولية الوحدات الفردية بالمنظمة والعاملين على الأرباح حتى لو تطلب ذلك تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة،
  - تقوية وتشديد الرقابة المالية على أداء المنظمة،
  - التخلص من المنتجات غير الأساسية أي الهامشية **Marginal Products**،
  - إعادة النظر في إجراءات العمل **Reengineering** وتحسين الإنتاجية،
  - تطبيق إجراءات الجودة الشاملة،
  - وقد يكون على المنظمة أن تقوم ببعض العمليات لاستحواذ آلية تدعم الأنشطة الأساسية التي أبقّت عليها المنظمة.

#### المطلب الرابع: تغيير المنظمة كأداة تغيير إستراتيجية لتحسين الأداء المنخفض

قد لا تكفي إستراتيجية تغيير القيادة، والإستراتيجية لتحسين أرباح المنظمات ذات الأداء السيئ، فقد يتطلب الأمر تغيير المنظمة نفسها حتى تتحسن قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها، ومن الممكن تلخيص المبادئ الأساسية للتغيير التنظيمي فيما يلي:

- إزالة الجمود الموجود في المنظمة من خلال العلاج بالصدمات.
  - تحريك المنظمة إلى وضع جديد عن طريق تغيير إستراتيجيتها وهيكلها.
  - تثبيت المنظمة في حالتها الجديدة. سنقوم بشرح هذه الإجراءات فيما يلي:
- أ. إزالة الجمود الحالي في المنظمة: نظرا لوجود العديد من القوى التي تعمل على ثبات المنظمة وجمودها، فإن التغييرات الجزئية لا قيمة لها ولا تؤدي إلى أي تغيير، وذلك يدعم نظرية التغييرات الضخمة المفاجئة، والتي تقرر أن التغيير المفيد هو التغيير الكبير الواضح، وذلك بإصدار قرارات أو القيام بأفعال مبكرة وواضحة لإزالة الجمود في المنظمة، وإذابة الثقافة التنظيمية القديمة المستقرة، وإعادة توزيع السلطة والتأثير في المنظمة، وقد تشمل إستراتيجية العلاج بالصدمات إغلاق المصانع التي تحكم الإدارة بأنها غير اقتصادية، أو التخطيط لإعادة هيكلة جذرية ثم الإعلان عنها، ومن الواجب أن تتأكد الإدارة من أن التغيير لن يحدث ما لم تلتزم به الإدارة العليا للمنظمة، وللعاملين ضرورة التغيير والمزايا التي سيجنونها منه، ومن الواجب أن توضح الإدارة العليا والمنظمة من نجاحه، كذلك فإن على الإدارة العليا تنفيذ ما يطالبون غيرهم به، واتخاذ الخطوات المطلوبة لذلك بوضوح، وإذا رأى العاملون أن كبار

المديرين يطالبونهم بالتغيير ولا ينفذونه أو لا يقومون بالتغيير المطلوب للمنظمة، فإنهم سيفقدون ثقة العاملين بسرعة، وستفشل كل جهود التغيير التي يقومون بها.

ب. **تحريك المنظمة:** فور الانتهاء من إزالة الجمود الموجود في المنظمة فلا بد من تحريكها إلى وضعها الجديد، وتتطلب عملية التحريك هذه اتخاذ إجراءات صارمة قد تتضمن:

- إيقاف بعض الوحدات المنتجة،
- أو إعادة تنظيم هيكل المنظمة،
- أو إعادة توزيع الوظائف،
- أو تغيير نظم الرقابة، والحوافز والتعويض عن العمل،
- أو إعادة تصميم نظم العمل وإجراءاته والتخلص من العاملين الذين ترى الإدارة أنهم معيقون للعمل، وبمعنى آخر، فإن تحريك المنظمة يتطلب تغييراً جوهرياً في إستراتيجيتها وهيكلها الإداري حتى تتلاءم مع وضعها الجديد، وحتى يتم تحريك المنظمة بنجاح لا بد من أن يتم ذلك بسرعة مناسبة مما يساعد على نجاح التغيير وانجازه بسرعة، وإشراك العاملين فيه حتى يشعر بالحاجة إليه وبفائدته.

ج. **تثبيت الأوضاع الجديدة:** يحتاج تثبيت الأوضاع وقتاً أطول، فقد يحتاج تنمية ثقافة جديدة في الوقت الذي يتم فيه التخلص من الثقافة القائمة، ويعني ذلك أن تثبيت الأوضاع الجديدة يتطلب تأقلم العاملين وتشربهم للطرق الجديدة لأداء الأعمال، وعادة ما تستخدم المنظمات برامج التعليم الإداري للوصول إلى ذلك الهدف أي لنقل القيم الثقافية الجديدة، ولكن الاعتماد على برامج التعليم الإداري لا تكفي لإحداث التغيير المطلوب، فلا بد من تغيير سياسات التوظيف لتعكس الواقع الجديد، ويعني ذلك أن توظيف العمالة التي تعتقد نفس الثقافة التي تسعى الإدارة لغرسها يعتبر محاولة بناءة، كذلك لا بد أن تتوافق نظم الرقابة والتحفيز مع الواقع الجديد وإلا فلن يحدث التغيير الاستراتيجي المطلوب.

#### المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة للإدارة الإستراتيجية

لقد أثبتت العديد من الأبحاث وبالدراسات بأن بطاقة الأداء المتوازن لها قدرة عالية على دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المنظمة، وانطلاقاً من ذلك قام مجموعة من الباحثين بجامعة **St. Gallen** و **Luneburg** الألمانيتين بإجراء دراسة تمحورت حول إمكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة نتجت عنها ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (**Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)** التي تعتبر أداة تربط إستراتيجية المنظمة والتنمية المستدامة من أجل تمكين المنظمات من خلق القيمة بشكل مستمر وعلى المدى الطويل. من هذا المنطلق أعتبرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة للإدارة الإستراتيجية لوجود علاقة بين الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك وجود علاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وبطاقة الأداء المتوازن، لذا سنحاول توضيح كيفية تصميم

أو بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وطريقة دمج المؤشرات البيئية فيها، ثم بعد ذلك توضيح العلاقة الإستراتيجية في المطالب التالية:

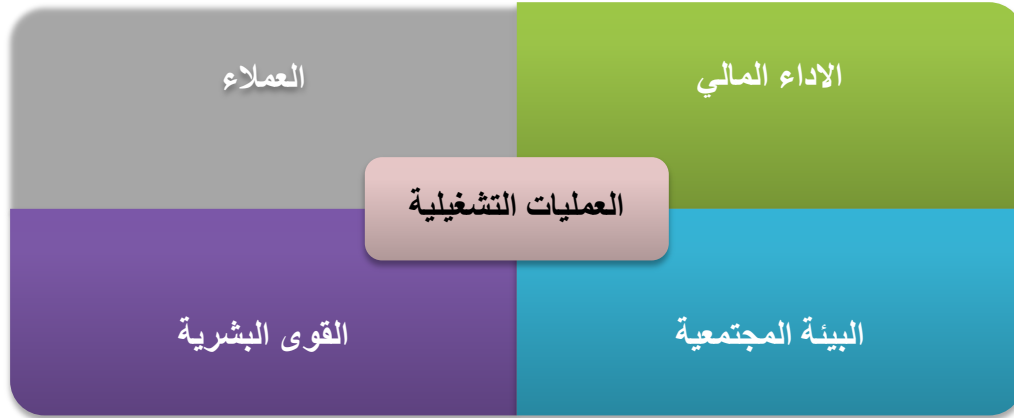
### المطلب الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة

يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم إستدامة المنظمات، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات، ونظرا لمتطلبات البحث الذي هدفتنا من خلاله إلى إضافة البعد البيئي (الإستراتيجية البيئية) في بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يجب التعرف على استدامة المنظمة التي يعتبر البعد البيئي ركنا هاما بها.

### الفرع الأول: مفهوم استدامة المنظمة

نظرا لوجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها. فقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة، منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. ونتيجة لذلك شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث انه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها "كابلان ونورتن" تم إدماج بعد خامس وهو البعد البيئي، وأصبح النموذج يسمى " ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، (Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)<sup>1</sup>، هذا النموذج يأخذ الشكل التالي:

### الشكل رقم (25): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص39.

ولأن الاستدامة تربط دائما بالجانب البيئي، سنقف أولا عند مفهوم الاستدامة لتوضيح سبب إضافة البعد الخامس ألا وهو البعد البيئي. فلقد عرفت الاستدامة: " بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة

<sup>1</sup> رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص39.

ممكنة<sup>1</sup>، وللخوض أكثر في مفهوم الاستدامة كون أن هذا المصطلح استخدم في ثمانينات القرن الماضي أين قامت اللجنة العالمية للبيئة **Brundtland** والتابعة للأمم المتحدة في عام 1987 إلى تعريف الاستدامة على أنها " التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة"، لكن هذا التعريف لم يبق طويلا وذلك نظرا للتوجهات المعاصرة في النظرة إلى البيئة وحمايتها، وبرز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية، فقد تم تعريف الاستدامة على هذا الأساس على أنها " استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد، يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة، والثاني توليد الأرباح"<sup>2</sup>، وقد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المنظمات على تفسير الاستدامة، وكل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديا كبيرا لإدارة المنظمة<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها " كابلان ونورتين"، أداة تستخدم في تطبيق إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، بدلا من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط. من هؤلاء الباحثين هناك "Bieker" سنة 2001 " و"Figge" سنة 2002 " و"Zingales" سنة 2004 ". وعلى الرغم من اتفاق الباحثين الثلاثة على تسمية النموذج بنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، وفي هذا المجال يمكن التفريق بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة<sup>4</sup>:

(1) ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف " كابلان ونورتين" على حاله، ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج، وهذا ما ذهب إليه الباحث "Bieker"،

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا ناصر الباري، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص 215.

<sup>2</sup> ثامر البكري وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة ( محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الأردن، العدد 9، 2013، ص 4.

<sup>3</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 20.

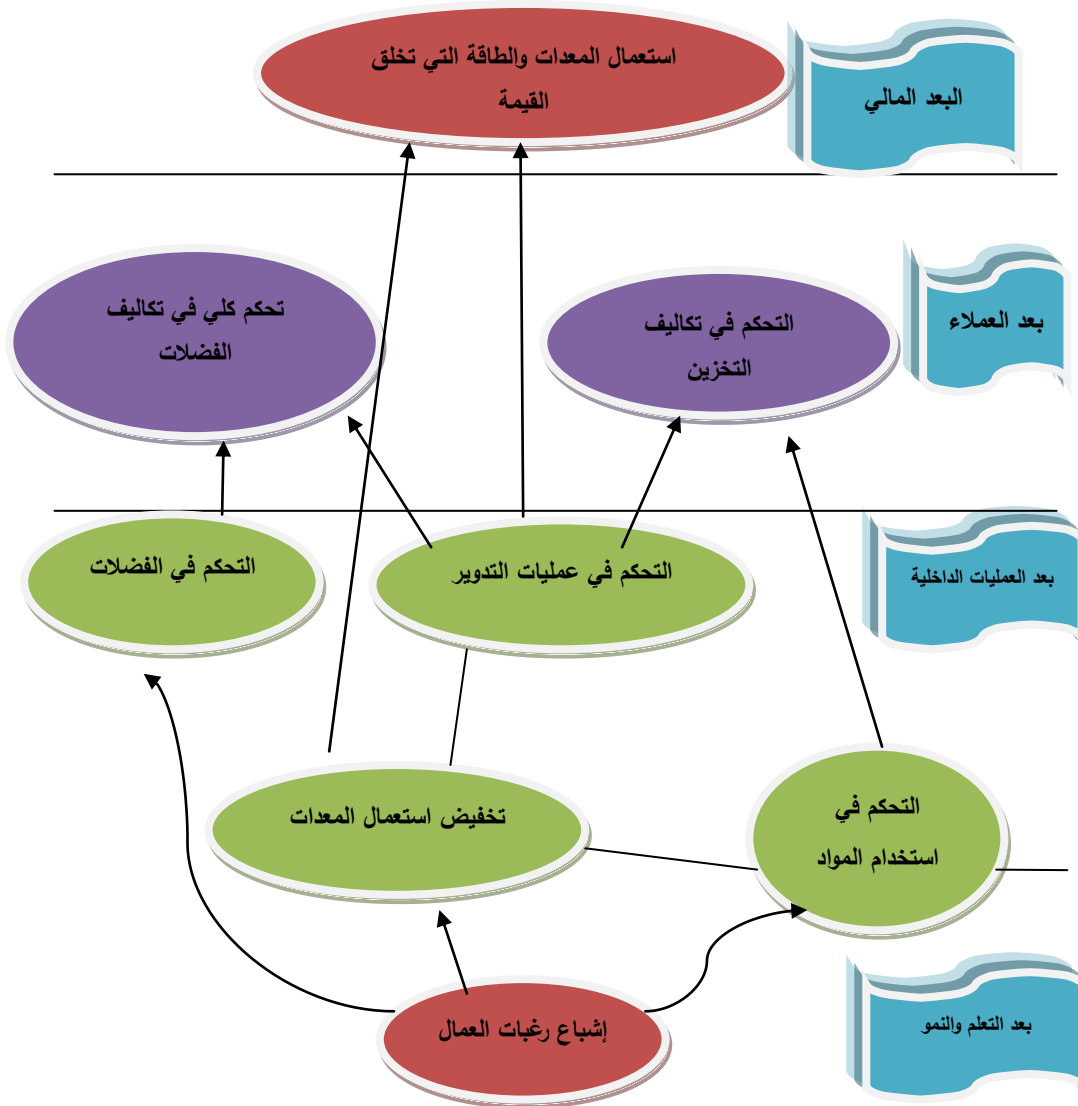
<sup>4</sup> حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص ص 225 - 226.

(2) إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية، ويسمى ببعد المجتمع أو المجتمع والبيئة من اجل توسعة حقل العوامل التي تراعيه بطاقة الأداء المتوازن، والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء. في هذه الطريقة يبقى الهدف الأساسي للبطاقة هو الجانب المالي، لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين،

(3) صياغة نموذج خاص بطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة للبطاقة التقليدية، ولكن تستخدم فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة، من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.

والشكل الموالي يعطي مثالا حول ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف " كابلان ونورتن " على حاله، لكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة للنموذج حسب "Bieker" كما يلي:

الشكل رقم (26): نموذج Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 198.

ويرى كل من **Beiker et Gminder** أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: إستراتيجيات وأنواع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

هناك عدة أنواع أو طرق لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تتماشى ووضعية كل منظمة، حيث أن هذه الطرق تتبع من إستراتيجية المنظمة الخاصة بالاستدامة.

#### أولاً: استراتيجيات الاستدامة

لقد قسم **Dyllick et al** الاستراتيجيات المناقشة للبيئة والخاصة بالاستدامة إلى أربعة أنواع، هي:

- أ. **الإستراتيجية النظيفة**: هي إستراتيجية مواجهة السوق البيئي من اجل الدفاع عن السوق الموجود،
- ب. **الإستراتيجية الكفاءة**: وتمثلها استراتيجيات التكلفة البيئية، وتهدف إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية غير الكفاءة،
- ج. **الإستراتيجية الابتكارية**: وهي استراتيجيات للمفاضلة أو التمايز البيئي وتهدف إلى زيادة المبيعات والإيراد الناتج عن المنتجات البيئية،
- د. **الإستراتيجية المتقدمة**: وهي استراتيجيات لتطوير السوق البيئية، تهدف إلى إظهار التغيرات في الإطار المؤسسي الذي قد يعطي المنظمات مزايا تنافسية زيادة من المنافسين الأقل اتجاهاً إلى الاستدامة، وذلك من اجل تطوير الأسواق بيئياً.

#### ثانياً: طرق دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

لقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهي<sup>2</sup>:

- أ. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الجزئية**: بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
- ب. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة العرضية**: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من اجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة/مستقبلية.

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 25.

ج. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الاستدامة.

د. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبرجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

هـ. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة: وقد يطلق عليها بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل البطاقة المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة والمسئولة عن الاستدامة البيئية.

انطلاقاً من هذه الأنواع قامت الباحثة بالاعتماد في بحثها على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ذات البعد المضاف، حيث أضافت بعد خامس إلى بطاقة الأداء وهو البعد البيئي (الأداء البيئي) وذلك حسب ما اقتضته فرضيات الدراسة، لذلك سيتم توضيح مفهوم الأداء البيئي ومؤشراته في الفرع الموالي.

#### الفرع الثالث: الأداء البيئي (مفهومه، أبعاده، تقييمه)

لقد شهدت الآونة الأخيرة تزايداً كبيراً من طرف المنظمات فيما يخص اهتمامها بالبيئية والقضايا المتعلقة بها، إلا أن هناك بعض المصطلحات المتداخلة فيما بينها مثل مصطلحي التأثيرات البيئية والأداء البيئي، فمصطلح التأثيرات البيئية ناتج عن المشكلات البيئية المختلفة لممارسة المنظمات لنشاطها مثل إعادة تدوير المخلفات، الانبعاثات السامة، عدم الالتزام بالقوانين البيئية، وغيرها من التأثيرات. لذا سنعمل على توضيح مفهوم الأداء البيئي وأبعاده وتقييمه فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم الأداء البيئي وأبعاده

قبل التطرق إلى تعريف الأداء البيئي سنقوم أولاً بتوضيح مفهوم الأداء المستدام، فالأداء المستدام يشير إلى: "أداء المنظمة الكلي الذي قد يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية بجانب مالي"، وفي نفس السياق يعرف على أنه: "تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"<sup>1</sup>. من خلال هذين التعريفين نجد أن الأداء المستدام هو أداء شامل يضم في طياته الأداء البيئي الذي يقصد به كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمات بشكل إجباري أو اختياري،

<sup>1</sup> سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص100.

من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها<sup>1</sup>. ويعرفه معيار ISO 14013 بأنه: "النتائج التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة"<sup>2</sup>، ويعرف حسب مواصفة ISO 14001 بأنه: "النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في منظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية الناتجة عن الأهداف والسياسات البيئية"<sup>3</sup> أما بالنسبة لأبعاد الأداء البيئي فقد اقترح أن يتم تمثيلها في محورين هما: محور رأسي يشير إلى بعد الداخلي/ الخارجي، ومحور أفقي يشير إلى بعد النتائج/ العمليات، والجدول الموالي يبين هذه الأبعاد.

**الجدول رقم (17): هيكل تنظيم مختلف أبعاد الأداء البيئي**

العمليات	النتائج	
تحسين المنتج والعمليات	الأثر المالي	الداخلي
العلاقات مع الأطراف الأخرى وأصحاب المصلحة	الأثر البيئي	الخارجي

المصدر: عز الدين فكري تهامي، الإطار العام لنظم محاسبة الإدارة البيئية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد الثامن، 2011، ص 223.

من خلال الجدول نجد أن أبعاد الأداء البيئي، تتمثل في<sup>4</sup>:

- أ. **بعد الأثر البيئي وصورة المنظمة:** ويشير إلى السمعة العامة للمنظمة ودرجة الوفاء أو تجاوز المعايير المطلوبة بواسطة القوانين والتشريعات، فيما يتعلق بالإشاعات والانبعاثات،
- ب. **بعد علاقات أصحاب المصلحة:** ويشير إلى التفاعل بين المنظمة ومختلف الدوائر الخارجية، بما يسمح لمفهوم الأداء البيئي أن يشير إلى قدرة المنظمة على بناء علاقات مع هذه الأطراف فيما يتعلق بأدائها البيئي،
- ج. **بعد الأثر المالي:** ويظهر هذا البعد الآثار المالية للممارسات البيئية مثل تخفيض تكاليف المنتج والعمليات، تخفيض تكاليف الرقابة القانونية،
- د. **بعد تحسين المنتج والعمليات:** ويشير إلى أن تكامل الممارسات البيئية داخل عمليات التشغيل تنتج مزايا تنافسية للمنظمة، مثل تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية، تشجيع الابتكارات.

<sup>1</sup> عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، سوريا، ص 283.

<sup>2</sup> رديم حسين ورشيد مناصرية، أثر تطبيق الجودة الشاملة ونظم الإدارة البيئية ISO 14001 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر، 2011، ص 619.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 620.

<sup>4</sup> عز الدين فكري تهامي، مرجع سابق، ص 323.



## ثانياً: تقييم الأداء البيئي

يعرف تقييم الأداء البيئي وفقاً لمعيار الايزو 14031 على أنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج".<sup>1</sup> من خلال التعريف نجد أن هذا المنهج يبدأ بأول وأهم خطوة وهي اختيار المؤشرات التي من خلالها يتم تقييم الأداء البيئي، حيث تهتم مؤشرات الأداء البيئي بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة بذلك النظم البيئية الحيوية، الأرض، الهواء والماء حيث تساعد هذه المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار مؤشرات الأداء البيئي الملائمة: التوافق البيئي، القابلية للمقارنة دولياً، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر.<sup>2</sup> ومن أجل تسهيل اختيار أو تحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي المناسبة قام مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بتقسيم مؤشرات التقييم البيئي إلى ثلاثة مؤشرات أساسية تتمثل في<sup>3</sup>:

- مؤشرات الإدارة البيئية: والتي تشمل على جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة، والتي تشمل على الإستراتيجية والسياسة والهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية والاتصالات بالإطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.
- مؤشرات الحالة البيئية: والتي توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، وتركيز التلوث في الهواء والتربة والماء.
- مؤشرات الأداء البيئي: والتي تنقسم إلى قسمين هما:
  - مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات المقاييس الفنية للمنتج أو العملية، ومقاييس استعمال المنتج أو العملية وتصريف المخلفات.
  - مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد، والمياه، والطاقة وانبعاث الغازات.

ومن الأمثلة التوضيحية لأهم مؤشرات الأداء البيئي، ما جاء في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص 143.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 142.

<sup>3</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 21، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 09.

الجدول رقم (18): أهم مؤشرات الأداء البيئي

أمثلة عليها	مؤشرات الأداء البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مثل زراعة أشجار متنوعة حول المصنع،</li> <li>▪ مستويات الضوضاء عند نقط معينة.</li> </ul>	القياس الكامل لأثر الأداء البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعامل مع المخاطر العالية في صناعة الكيماويات،</li> <li>▪ المخاطر الناتجة عن الزيادة السكانية.</li> </ul>	قياس أثر المخاطر المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تلوث الهواء ،المواد السامة ،ثاني أكسيد الكبريت، أكاسيد النيتروجين، ثاني أكسيد الكربون.. إلخ،</li> <li>▪ نفايات داخل الأرض سواء كانت خطيرة أو غير خطيرة،</li> <li>▪ استهلاك المياه ونفاذها.</li> </ul>	قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قياسات تشمل الأفراد، الآلات، المواد، الطبيعة.</li> </ul>	قياس المدخلات (فاعلية عمليات المنظمة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قياس الطاقة ، المواد ، المياه .. الخ</li> <li>▪ إستهلاك الكهرباء ، الغاز ،البترو، استهلاك الموارد، الطبيعية ( الورق، المعادن، المياه).</li> </ul>	قياس استهلاك الموارد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الطاقة : معدل استهلاك الطاقة ، معدل الاستهلاك الفعلي،</li> <li>▪ المواد : نسبة استخدام المواد،</li> <li>▪ الآلات : نسبة استخدام الآلات.</li> </ul>	قياس كفاءة وفاعلية الطاقة واستخدام المواد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مستوى الرضا أو القبول،</li> <li>▪ عدد الشكاوى،</li> <li>▪ المنتجات المقبولة بيئياً.</li> </ul>	قياس سلوك العملاء وتلبية رغباتهم
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تكاليف مرتبطة بالنفقات الرأسمالية،</li> <li>▪ تكاليف تشغيل مباشرة مرتبطة بالبيئة مباشرة،</li> <li>▪ التوافق مع القوانين المنظمة للبيئة ، الغرامات والعقوبات،</li> <li>▪ التكاليف التي يمكن تجنبها والمنافع التي يمكن قياسها.</li> </ul>	القياس المالي

المصدر: سعد إمام سعد علي، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر، ص ص96-97.

## ثالثا: أبعاد تقييم الأداء البيئي

إن تقييم الأداء البيئي له أبعاد عديدة، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **البعد التشريعي والقانوني**: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، بمثابة إجراء حكومي لتقييم الوضع البيئي في منطقة معينة، بعد إنشاء وتشغيل عدد من الأنشطة التنموية بهذه المنطقة، وذلك بهدف التعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية على البيئة نتيجة تنفيذ تلك الأنشطة ويكون هذا الإجراء عادة ذا طبيعة إقليمية.

ب. **بعد المراجعة البيئية**: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة إدارية تتضمن تقييم موضوعي لكيفية أداء عمل المنظمة في تحقيق هدف حماية البيئة، وذلك من خلال تسهيل الرقابة الإدارية على التطبيقات البيئية وتقييم سياسات المنظمة في الوفاء بالمتطلبات البيئية، وتحديد مدى الالتزام بالسياسات البيئية.

ج. **بعد التنمية المستدامة**: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة للمحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها أو الإقلال من حدة التلوث، والتصدي لأي تغيير في خواص البيئة، بهدف عدم الإضرار بالكائنات الحية أو المحميات أو ممارسة تضر بالحياة البيئية، ويطلق على ذلك مفهوم حماية البيئة.

د. **بعد المحاسبة المستدامة**: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، أداة فعالة في التحليل والتقييم باستخدام المعلومات البيئية، بهدف تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وتطوير أدوات وإجراءات إعداد التقارير بهدف قياس وتقييم الأداء المستدام للمنظمة، عن طريق الفحص المنظم للآثار السلبية التي تنشأ عن البرامج التنموية بهدف تخفيف الآثار البيئية الضارة وتعظيم الآثار الايجابية، بالإضافة إلى حماية البيئة والموارد الطبيعية والحفاظ عليها.

هـ. **بعد المحاسبة الخضراء**: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة إدارية تستخدم في الحد من التلوث والفاقد، ودعم الإدارة في تخفيض التكاليف البيئية، وفحص اثر منتجات وخدمات وأنشطة المنظمات على البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بقرارات تقييم الاستثمارات للحد من الآثار العكسية على البيئة، وتحسين الأداء البيئي، وأيضا التقرير عن تكاليف الالتزامات البيئية التي حدثت، وبيان الأنشطة البيئية الخاصة بالمنع والرقابة وإصلاح الأضرار البيئية.

<sup>1</sup> مهاوات لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف المحاسبية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 127، 128.

و. بعد المحاسبة الإدارية البيئية: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، أداة منهجية تهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتفسير وتوصيل المعلومات البيئية المالية والعينية اللازمة، لمساعدة إدارة المنظمة في انجاز أهدافها وتحسين أدائها البيئي.

ز. بعد نظم الإدارة البيئية: يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، سلسلة من الإجراءات والوسائل لتحديد الآثار البيئية المحتملة وتقييمها، وكذلك تقييم التشريعات والسياسات والبرامج المعنية بالبيئة، والإفصاح عنها في صورة معلومات عامة للجمهور.

#### المطلب الثاني: علاقة الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أولاً وقبل كل شيء تعبر عن الإستراتيجية، ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن منطقياً هي مستمدة من هذه الإستراتيجية، ويتطور تنفيذ الإستراتيجية من خلال فهم إستراتيجية المنظمة، وهذا يخلق فرصة للربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بمقاييس الأداء الإستراتيجية بحيث تغذي التوجه نحو الغايات والأهداف التي يتعين تحقيقها. ولتكون الإستراتيجية قابلة للتنفيذ على الوجه الصحيح، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي يتماشى مع الأهداف والغايات وخطط العمل الإستراتيجية<sup>1</sup>. إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يستدعي توفر مجموعة متطلبات من أجل تطبيقه، تتمثل أهمها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أ. **التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:** حيث أن هذه الأخيرة، تعتبر المحور الأساسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما يجب أن يتوفر في الأهداف مجموعة من المعايير أهمها:

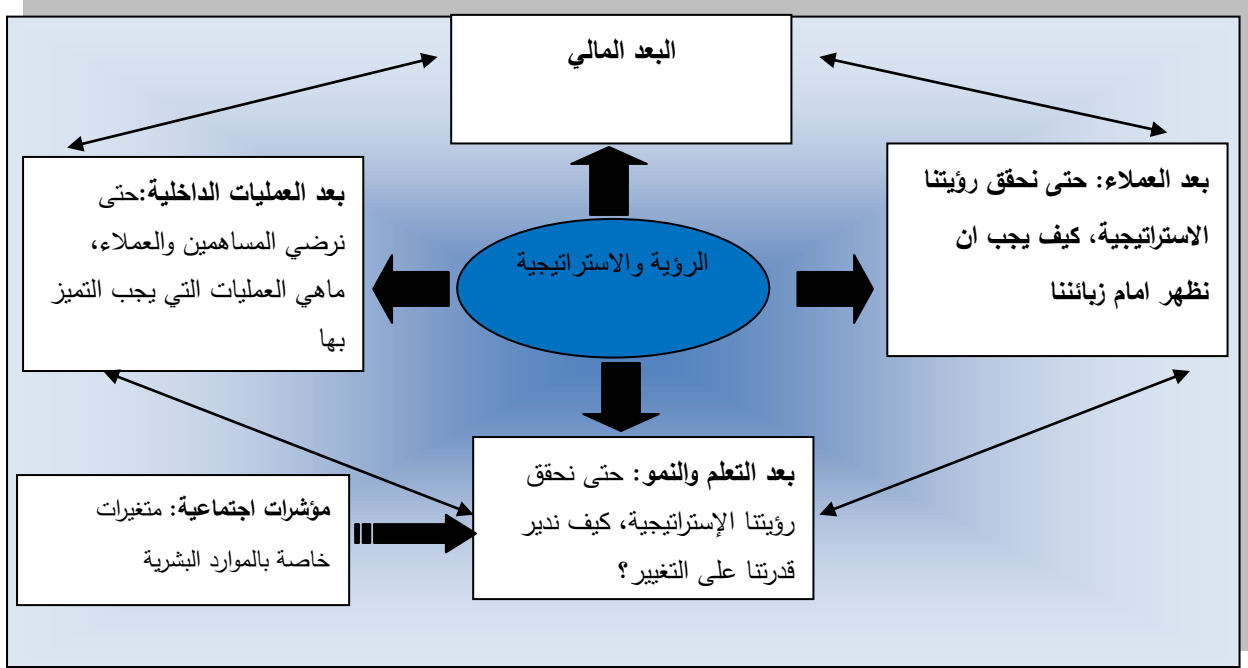
- الأهمية الإستراتيجية والتي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية،
- إمكانية تحقيق الأهداف، مما يعني ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة،
- درجة التأثير والتي تعني توفر الإمكانيات والكفاءات، التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة،
- القياس والذي يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي، من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة،
- جدوى التنفيذ والمراد بها أن تكون الموارد المطلوبة للتحقيق متاحة،

<sup>1</sup> محمد مظهر احمد، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال واثر ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه، ص 146.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 196،195.

ب. الأخذ بمنهج النظم: وهذا يعني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي، وليس نظام لقياس الأداء، وهذا يتطلب دمج الجوانب الأربعة للبطاقة في شكل منظومة متكاملة، تسهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 196.

ج. وجود الدافعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن: ويكون ذلك استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، كشدّة المنافسة والتركيز على رضا العملاء، التي أوجدت ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن هي احد الأساليب التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحالية.

من خلال ما سبق يتبين أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة للإدارة الإستراتيجية، وهذا ما أكد عليه كل من Kaplan et Norton بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقييم الأداء، بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>، وذلك نظراً

<sup>1</sup> عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2011، ص 41.

لمساهمتها في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة، حيث أنها تخفض معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية إلى 190%.

### المطلب الثالث: علاقة مكونات الاتجاه الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن

إن الاتجاه المعاصر في إدارة الأعمال ينصب على بناء رؤية تكاملية وشمولية لأنشطة منظمات الأعمال، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمة، بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون معنيا دائما لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى<sup>2</sup>. من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المركزي في الربط الاستراتيجي، وفي إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق الإدارة على أن يقوم بتطبيق الإستراتيجية، توصيلها، ومراقبتها باستخدام النظام المربوط داخليا مع الرؤية بعيدة المدى للمنظمة، ويضم هذا النظام أربعة عمليات هي<sup>3</sup>:

أ. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ب. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ج. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

<sup>1</sup> Kaplan R.S, Norton. D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 04.

<sup>2</sup> فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 193.

<sup>3</sup> Kaplan, Robert S, et Norton, David P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, p197.

د. التغذية العكسية والتعلم: تعطي المنظمات القدرة على ما نسميه باسم التعلم الاستراتيجي، فعملية المراجعة والتغذية العكسية الموجودة تركز على مسألة أن المنظمات، أو أقسامها، أو عاملها قد حققوا أهدافهم المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

إن المهمة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس، لكل منظور من المنظورات الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، هذه الأهداف والمقاييس تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن تصميم هيكل البطاقة التطبيقي لابد أن يتضمن الأتي:

1. الأهداف: إن الهدف يبين كيف أن الإستراتيجية ستوضع في حالة تشغيل، وبصورة عامة، تشكل الأهداف مجموعات بناء الإستراتيجية للمنظمة ككل.

2. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس قابل للقياس كمياً، وتوصلنا القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، من خلال وضع ما تم الكشف عنه من القياس على شكل فعل يساعدنا على إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

3. الغايات: الغاية هي هدف يمكن وصفه كمياً لكل مقياس، وتصبح مجموعة الأهداف الموجودة على البطاقة تمثل الأهداف الإجمالية للمنظمة، وتخلق فرص النجاح وتساعد المنظمة على مراقبة التقدم باتجاه الأهداف الإستراتيجية وتوصيل التوقعات.

4. ارتباطات السبب والنتيجة: إن الأهداف ذات صلة أحدها بالآخر، من خلال علاقات السبب والنتيجة، وهذه الارتباطات تكون متشابهة لعبارات (إذا- إذن)، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن

الارتباطات	المنظور
المصاريف التشغيلية	المالي
↑	
رضا العملاء	العملاء
↑	
جودة العملية	العمليات الداخلية
↑	
مهارات/ اقتراحات العاملين	التعلم والنمو

المصدر: طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 186.

أي أنه كلما زادت اقتراحات العاملين ومهاراتهم حول العمليات يؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمليات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي تقليل المصاريف التشغيلية وتحقيق الإرباح.

**5. المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وهذه هي النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، يجب أن تكون كل المبادرات متناسقة مع الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن.

إن ارتباط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بأهداف إستراتيجية معينة، تستند إلى رؤى إستراتيجية واضحة ومحسوبة لمستقبل المنظمة بالاستناد إلى العمليات التشغيلية الحالية والمتغيرات ذات العلاقة بالأهداف الإستراتيجية، فضلا أن بناء خارطة إستراتيجية لمنظورات البطاقة يمكن من تحديد كيف أن الأهداف الإستراتيجية تتفاعل فيما بينها للحصول على أفضل النتائج، ومن خلال الخارطة الإستراتيجية سوف تكون المنظمة قادرة على:

- تحليل الفرص الإستراتيجية،
- تحديد أي الفرص يجب التركيز عليها،
- إدارة إستراتيجيتها.

#### المبحث الثاني: تأثير مكونات الاتجاه الاستراتيجي على أداء المنظمات

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان تأثير مكونات الاتجاه الاستراتيجي المتمثلة في الرسالة، القيم التنظيمية، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية على أداء المنظمة، من خلال إبراز علاقة كل بعد من أبعاد الاتجاه الاستراتيجي بالأداء.

#### المطلب الأول: تأثير الرسالة على الأداء

إذا تكلمنا على طبيعة رسالة المنظمة فسند أن المنظمة ستكون أمام ثلاث توجهات:

1. ففي إطار التوجه الأول، تصاغ رسالة المنظمة بشكل واسع جدا ليتيح للمنظمة إمكانية الدخول في أي مجال نشاط وخدمة العملاء، ومازالت هناك فرص موجودة. ويعاب على هذا التوجه أنه غير مركزي وبالتالي يجعل موارد منظمة الأعمال تتبعثر في اتجاهات لا توجد بينها خيوط مشتركة وتأزر كبير.
2. فيما يركز التوجه الثاني، على صياغة رسالة المنظمة بشكل ضيق جدا مركزا على جوانب محدودة وضيقة جدا، وهذا التوجه له أيضا إمكانية الاستفادة من الفرص المتولدة في مجال يمكن أن تدخلها بسهولة، ويستبعدتها التحديد الضيق للرسالة.

3. لذلك فإن التوجه الثالث يدعو إلى ضرورة استفادة المنظمة من الفرص، وتسمح بتقريب وجهات النظر لأصحاب المصالح التي قد تتعارض في المدى الزمني المتوسط والقريب. إن هذا الأمر يعني تحقيق صيغة توازن مقبولة بين العمومية الواسعة والتحديد الضيق، بحيث تشير رسالة المنظمة إلى توليد مشاعر



إيجابية لدى الجميع حول منتجاتها وأساليب عملها وقيمها، ومن الضروري أيضا الإشارة إلى أن رسالة المنظمة عادة ما تفصح عن إعلان لسياسة اجتماعية تتبناها المنظمة، وتحاول من خلالها تأطير علاقة طيبة وتتبنى مسؤولية اجتماعية وأخلاقية فعالة مع مختلف فئات أصحاب المصالح.

من خلال هذه التوجهات الثلاث قمت بالاعتماد في بناء العلاقة بين الرسالة والأداء على أساس التوجه الأخير الرامي إلى احتواء أو تبني رسالة المنظمة للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقية وذلك لتقريبها لجميع الأطراف الأخذة أو الذين لديهم مصلحة من وجود هذه المنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نتيجة للأحداث المأساوية التي صاحبت عمل بعض المنظمات خلال القرن العشرين، خصوصا تلك التي تعمل في الصناعات البترولية والتبغ. وتسمى أيضا بـ " واجب النبيل" (nobless oblige) أي ما يقتضيه النبيل من أعمال تجاه أعضاء المجتمع، ويقترح " بلوفيد وفريناس" التفكير في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كمصطلح عام لمجموعة من النظريات والممارسات التي كل منها تعترف بما يلي<sup>1</sup>:

- المنظمات لها مسؤوليات عن أثرها في المجتمع والبيئة الطبيعية، أحيانا أبعد من الالتزام القانوني ومسؤولية الأفراد،
- المنظمات لها مسؤولية عن سلوك الآخرين الذين تمارس معهم عملها (مثل الموردين)،
- المنظمات بحاجة إلى إدارة علاقاتها مع مجتمع أوسع، سواء من أجل الحيوية التجارية أو إضافة القيمة للمجتمع.

أما "دراكر" فقد أعطى تعريفا يضم كل النقاط السابقة، فعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: " التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>2</sup>، وعرفها " كوتلر" بأنها: " التزام لتحسين حالة المجتمع من خلال ممارسة أعمال تطوعية وإسهامات موارد المنظمة"، حيث يعبر هذا التعريف على أن المسؤولية الاجتماعية هي فعل الخير بصورة اختيارية". أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"<sup>3</sup> نجد أن هذا التعريف قد أضاف أبعاد أخرى إلى جانب البعد الخيري وهي البعد الاقتصادي، البيئي، المجتمعي، ويضم أطراف أخرى ذات مصلحة من وجود هذه المنظمة. وفي نفس السياق هناك من

<sup>1</sup> عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية مالية، جامعة ام البواقي، 2010-2011. ص ص32،33.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص 15.

<sup>3</sup> Marie Françoise Guyonnand et Frédérique Willard, **Du Management Environnemental au développement durable des entreprises**, France, Ademe, 2004, P 5.

يعرفها على أنها مجموع أربع مسؤوليات مختلفة: مسؤولية اقتصادية متمثلة في خلق الربح، مسؤولية قانونية (إطاعة القانون)، ومسؤولية أخلاقية القيام بكل ما هو صحيح، نظيف وعادل في كل الأوقات وأخيرا مسؤولية الإحسان أي أن تكون مواطنا صالحا.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية استند في صياغته إلى ثلاث حقائق رئيسية هي:<sup>2</sup>  
**أ. الحقائق المعنوية:** تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة .

**ب. الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** تهم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمنظمة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية.

**ج. الحقيقة الاقتصادية:** توصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة في تحقيق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تساهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية، وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

ولقد ازدادت أهمية المسؤولية الاجتماعية في مجال الأعمال خلال السنوات الأخيرة، نتيجة لواقع الأعمال والحقائق البيئية السلبية التي ميزت العالم خلال القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

**ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:** إن توجه المنظمات نحو المسؤولية الاجتماعية لم يكن دوما طوعيا، فالكثير من المنظمات أصبحت على وعي بها فقط بعد أن تفاجأت بردود الجمهور حول قضايا لم يعتقدوا من قبل أنها جزء من مسؤولياتهم، وقد أصبحت ذات أهمية في مجال الأعمال نتيجة لعدة عوامل، من بينها:<sup>3</sup>

▪ سلوك المنظمات السيئ تجاه العملاء،

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 607، 206.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، عمان، الأردن، ص 216.

- معاملة العمال بصورة غير عادلة،
- تجاهل البيئة ونتائج الأعمال التنظيمية،
- سلسلة إمداد المنظمة، أي ما الذي يحدث في المنظمات الأخرى التي تتعامل معهم كمورديها ومورديهم.

ومن بين الفوائد التي تقدمها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف التشغيلية،
- تعزيز صورة العلامة وسمعة المنظمة،
- زيادة المبيعات وولاء العميل،
- زيادة القدرة على جذب العمال والاحتفاظ بهم،
- تخفيض إشراف التشريعات والنشطاء،
- تخفيض المخاطرة، وبالتالي تسهيل الوصول لرأس المال.

#### الفرع الثاني: أنواع المسؤولية الاجتماعية

إن التزام الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار الأنواع الأربعة التالية<sup>2</sup>:

أ. **المسؤولية الاقتصادية:** إن هدف المنظمات هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي، وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة من خلال ممارسة نشاطها، إن تحقيق الأرباح يعتبر المسؤولية الأولى للإدارة، وهذا الهدف يتحقق في الأعمال من خلال تقديم سلع وخدمات مرغوب فيها من قبل الزبون، وإن المنظمة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا تستطيع البقاء والاستمرار وتتوقف عن العمل مباشرة وبالتالي الخروج من المنافسة، من هنا نجد أن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحقيق الأرباح، تعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، تحسين ظروف العمل المناسب للعاملين وذلك بضمان بيئة عمل ملائمة، توفير فرص عمل لأفراد المجتمع، تبني طرق حديثة للإنتاج وتقديم الخدمات، منع الاحتكار، عدم الإضرار بالمستهلكين، احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة، واستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي توفرها منظمة الأعمال.

ب. **المسؤولية القانونية:** يتمثل التزام المنظمة بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها الحكومة أو المجتمع، تعتبر بمثابة ضمان لحماية المستهلك، كعدم الانجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها، وحمايته من المنتجات المقلدة، احترام الجانب البيئي بمنع تلوث البيئة والتخلص من المنتجات بعد

<sup>1</sup> عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 82، 90.

استهلاكها، منع الاستخدام التعسفي للموارد مع صيانتها وتنميتها مع عدم التمييز العنصري في تقديم المنتجات والخدمات، تحقيق السلامة والعدل، منع عمالة الأطفال، ضمان تقاعد جيد للعمال.

ج. **المسؤولية الأخلاقية:** يمثل السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين، المستثمرين، عامة المجتمع، المنظمات الصناعية العاملة، فهي التي تحكم هذا السلوك. إن البعد الأخلاقي هو بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة في نفس الوقت، تعمل جنبا إلى جنب مع البعد القانوني في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لا بد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تستند إليها لتحديد الخطأ والصواب، وذلك في الجانب الاستهلاكي ومبدأ تكافؤ الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات، تقاليد، مكافحة المخدرات، والممارسات غير الأخلاقية.

د. **المسؤولية الإنسانية (الخيرية):** هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل احد متطلبات عمل المنظمة، إلا انه في حقيقة الأمر يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المنظمة في السوق، أو في ذهنية الزبائن المتعاملين معها، وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد السابقة والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية، وهذا البعد هو بمثابة خدمة تطوعية تلتزم بها منظمة الأعمال للمجتمع بتقديمها للمجتمع، من خلال تحسين جوانب الحياة فيه وكذا نوعيتها، المساهمة في حل مشاكله، ودعم قضاياه، ومعظم قواعد منظمات المجتمع المدني.

#### المطلب الثاني: تأثير القيم التنظيمية على الأداء

يقول "مندل" " إن للقيم تأثير في الأداء، وقد يكون هذا التأثير إما ايجابيا أو سلبيا، فيكون الأداء متدنيا عندما يكون هناك صراع بين قيم العاملين (جوانب شخصيتهم) والقيم التنظيمية في العمل، وعلى العكس يكون الأداء عاليا عندما يكون هناك انسجام وتناسق بين قيم العاملين وقيم العمل وفي نفس السياق يربط "الحنيفة" بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء بصورة مباشرة، ويحدد دور القيم التنظيمية بأنه أساس تنظيم السلوك الإنساني داخل النظام، ولضمان نجاح العمل وكفاءته لا بد من استثمار دور القيم التنظيمية لتحقيق الكفاءة وضمان تحسين الأداء وموافقته لأهداف ومصالح المنظمة.<sup>1</sup>

أي أن التوافق في القيم بين أعضاء المنظمة الواحدة يعد دافعا للفرد للتفاعل معهم، لأنه يكون أكثر تقاربا وانسجاما مع أنماط العمل، مما يعمل على رفع مستوى أدائه أسوة بزملائه، ويؤيد ذلك ما أورده (السعداوي) عندما ذكر أن الدافعية تعد من أهم قيم العمل التي تجعل مستوى أداء الفرد عاليا أو متدنيا، وهذا ما أشار إليه كل من (مندل و جوردرات) في نظريتهما إلى العلاقة بين الأداء والقيم: " قد ينظر إلى العلاقة بين القيم و الأداء على النحو الآتي: يتوقع أن يكون أداء منسجما ومتسقا مع قيمه وذلك في كل الظروف العادية، وعلى سبيل المثال: فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سوف يتصرفون

<sup>1</sup> خالد الحنيفة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص12.

على نحو يحقق تلك الاستقلالية. وإذا عجز الموظفون عن تحقيق المكافآت ذات القيمة لديهم من خلال العمل فإن نوعية الأداء سوف تتخفف وتساعد القيم الموظفين على تركيز جهودهم وتوجيهها. فالموظف الذي يهتم بالراحة ويعطي لها وزناً كبيراً أكثر من اهتمامه بالأمانة قد يتعذر عن الذهاب للعمل بحجة المرض، ثم يذهب لصيد السمك<sup>1</sup>.

كما أن المنظمات تختلف في القيم الشخصية والتنظيمية التي تتبناها، باختلاف المجتمعات التي تعمل فيها، وتتأثر وتتوثر فيها "إن السلوك الإداري يتأثر بالقيم والعادات تتأثر بالنظريات والمبادئ العلمية، وإذا كانت الأنماط السلوكية المتأثرة بالعلم ومبادئه، تتماثل في المجتمعات والبيئات المختلفة فإن الأنماط السلوكية المتأثرة بالقيم والأخلاق المجتمعية تختلف وتتباين تبعاً لتباين القيم والمعايير الحضارية والاجتماعية الشائعة فيها"<sup>2</sup>.

مما سبق نجد أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وأن هذه الثقافة تتأثر بقيم الأفراد العاملين فيها، وخاصة فئة القادة والمديرين مما قد ينتج توافق تنظيمي إذا كانت القيم الشخصية تتلاقى وقيم العمل، أو قد ينتج صراع تنظيمي إذا كانت القيم الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة تتعارض ولا تتماشى ومع قيم العمل (أو القيم التنظيمية) مما يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء وفيما يلي سيتم التطرق إلى الإدارة بالقيم كأداة لتحقيق التوافق التنظيمي فيما يلي:

#### الفرع الثالث: نظرية الإدارة بالقيم:

قدم الباحثان (Blanchard and O'Connor) نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، وفيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية.

#### أولاً: مراحل تطبيق الإدارة بالقيم

بالنسبة لمراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم فنتمثل في<sup>3</sup>:

أ. وتتمثل هذه المرحلة في تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة يعدها أوكونور أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية

<sup>1</sup> خالد الحنيطة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> عوض سعيد العمري، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية (دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000، ص 70.

<sup>3</sup> بلا نكارد كينيث، ومايكل كونور، ترجمة: عدنان سليمان، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 57.

والتنظيمية، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخلين النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام، ويضيف اوكونور أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

ب. تعمل نظرية MBV على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المنفق عليها خلال النظام ، ولابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا.

ج. وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاث من الأساليب داخل النظام: الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية، والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات. والأسلوب الثاني هو الفرق حيث تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق، وتقديم خطوات لتعزيز أداءه المتميز، وفض ما يعترضه من خلافات ثم تقوم هذه المرحلة الاخيرة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز. وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسة تتخذها منهجا تعمل من خلاله وهي:

- الشفافية وإزالة الغموض،
  - تحديد الأولويات، والشراكة،
  - الرئيس في المنظمة هو القيم،
  - الإتصال الفعال،
  - التوجه عبر القيم،
  - التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف،
  - ليست المنظمة هي التي تجعل الإدارة بالقيم واقع فعلي بل الناس.
- ثانيا: مراحل بناء القيم المشتركة في المنظمة: ولكي تحقق الإدارة بالقيم التوافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة يجب بناء قيم مشتركة فيما بينهما تتمثل في المراحل التالية<sup>1</sup>:
- المرحلة 0: مرحلة الحصول على قادة قادرين على التغيير واستخدام الموارد الضرورية، وهو ما يتطلب مؤهلات مهنية كبيرة، وفطرية معتبرة،

<sup>1</sup> سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص83.

- **المرحلة 1:** وهذه المرحلة تقوم على تحديد رسالة وقيم المنظمة، فكل منظمة لها صفات ومميزات وفلسفة تحدد نمط معين من السلوك داخلها، من أجل إعطاء هوية للمنظمة من الضروري على المسيرين أن يقوموا بتحديد رسالتها أي سبب وجودها، غايتها أو هدفها،
    - شرح هذه القيم الجديدة لأعضاء مجلس الإدارة،
    - إعلان المدير العام للمنظمة لقيمه الخاصة،
    - التعبير اللفظي للمسئولين عن قيمهم الخاصة، وذلك بدون حضور المدير العام،
    - تكوين فرق عمل يكون على عاتقها تحديد القيم المهمة،
    - اختبار القيم المشتركة بين الزبائن والوسطاء/المتعاملين الآخرين،
    - وضع ملخص للآراء والاقتراحات المصاغة وعرض بيان رسالة وقيم المنظمة إلى مجلس الإدارة من أجل الموافقة والمصادقة عليه.
  - **المرحلة 2:** في هذه الخطوة يجب العمل على نشر رسالة وقيم المنظمة إلى جميع أعضاء المنظمة، سواء الملصقات أو المذكرات أو بوسائل أخرى.
  - **المرحلة 3:** وهي أكثر المراحل صعوبة، يجب على أعضاء المنظمة أن يسعوا إلى تطبيق ما تم إقراره كتابيا، وعلى المسئولين أن يتأكدوا من أن القيم التي تبنتها المنظمة محترمة في كل المستويات التنظيمية ومن طرف كل العاملين، وعلى المسئولين بصفة خاصة أن يكونوا المثل في ذلك، حيث إن دورهم الأول الترجمة إلى أفعال رسالة وقيم المنظمة ومن خلال التزامهم الصارم بذلك حتى يكسبوا احترام العاملين ويكونوا المثل الذي يقتدون به.
  - **المرحلة 4:** وفي هذه المرحلة يتم تقييم القيم العملية، وذلك لأنه تم نشر ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في معرفة الأهداف المنجزة من طرف العمال وهذا من خلال مشاركتهم بالتعلم المستمر والتقييم هنا حسب رأي الباحثة يكون من الطرفين، من طرف المنظمة و ذلك بقياس مدى التزام العمال و توافقتهم مع هذه القيم الجديدة، ومن طرف العمال عندما يقومون بملاحظة مدى التزام الإدارة العليا بهذه القيم . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتبني قيم المسائلة والشفافية ولكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة تطبق العكس .
- ويتمثل دور نظرية الإدارة بالقيم في تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية يتحدد في الخطوات الآتية<sup>1</sup>:

(1) **تحديد الأهداف والقيم:** إن المتعارف عليه في المنظمات هو إعلان القيم ضمن مستويين؛ الأول هو الخطة الإستراتيجية العامة، فالقيم هنا تأتي ممثلة للمنظمة تدعم الرؤية والرسالة. والثاني هو: التعريف

<sup>1</sup> مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، صص 32،33 .

بالأهداف والمهام في لوائح تنظيمية داخلية، إذ تمثل القيم هنا نتيجة أو هدفا تسعى الأنظمة إلى تعزيزه أو تحقيقه.

لذا تعد هذه المرحلة مهمة لتحقيق التوافق القيمي، فكما يتم إعلان القيم التنظيمية لابد أن يتم الكشف عن القيم الشخصية لأفراد المنظمة عامة، وللقيادات خاصة، وذلك باستطلاع وتحديد أهم القيم والأهداف الجوهرية التي تنفق حولها القيادات وتمثل اهتماماتهم ومنافعهم الشخصية كزيادة الأجور أو الاستقرار الوظيفي.

**(2) توثيق ونشر القيم:** إن القيم الشخصية ليست جانبا سلبيا يجب إخفاءه، بل هي جزء من تكوين الذات الإنسانية، ولا بد أن تتعامل الأنظمة بمزيد من الشفافية والعدالة معهن فيعمل النظام على تحقيق متطلبات الفرد على السواء مع ما يتوقعه النظام من التزام الفرد بقيم الأداء التنظيمي، وهنا بعد أن يتم تحديد الأنساق القيمية المشتركة وملاءمتها مع القيم التنظيمية تطرح نظرية الإدارة بالقيم مرحلة توثيق هذه القيم ولأنها حتى تصبح ضمن إطار التنظيم واللوائح.

**(3) توجيه إداري فلسفي وفقا للقيم المشتركة:** حين تضع المنظمات لوائحها وأنظمتها لتدعم رسالتها وأهدافها، لا بد أن تتضمن الفلسفة التي تبنى عليها تلك اللوائح اعترافا بالقيم. فنتضمن بعدا إنسانيا أشمل من مجرد عرض الحقوق والواجبات المترتبة على الفرد، فالإطار القيمي إذا احتوى اللوائح و الأنظمة كان حافظا لها ومعززا لدورها التوجيهي، وهنا تتمثل أهمية أن تعكس الأنظمة فلسفة الإدارة بالقيم أفراده.

### المطلب الثالث: تأثير الرؤية على الأداء

إن التغييرات المهمة والجذرية والتي أثرت على مختلف أنواع المنظمات، تتطلب من قياداتها الإدارية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة التي يشهدها العالم اليوم، ووضع رؤية تمثل منهاجاً لتعامل المنظمة مع هذا الواقع المتغير، ويرى البعض من الباحثين أن الدور الحقيقي للقيادة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال يتمثل في قدرتها على تأطير رؤية تفعل ثقافة تنظيمية، يلعب فيها القائد التحويلي أو قادة الرؤى دورا مركزيا في متابعة توضيح رؤية المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ومع بيئتها المتغيرة.<sup>1</sup> ولقد أشار العديد مكن الباحثين إلى ضرورة أن تمتلك المنظمات الصغيرة والكبيرة والمعقدة لرؤية مستقبلية مستندة إلى رؤية القيادة العليا للمنظمة، لكي تخلق تأثير إيجابي كبير على مختلف أوجه الأداء في المنظمة. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريفات القيادة الإستراتيجية، وتحديد صفاتها وعرض مختلف الأدوار التي يجب أن تقوم بها باعتبارها من القيادات ذات الرؤية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 208.



### الفرع الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية

يعرف "Selznik" القيادة الإستراتيجية بأنها: "القيادة الإستراتيجية معروفة باهتمامها بتطور المنظمات بالكامل تتضمن تغيير أهدافها وقدراتها"<sup>1</sup>. ويعرفها "Hill et Al" بأنها: "القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبونها"<sup>2</sup>. ويعرف كل من "Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad" القيادة الإستراتيجية بأنها: "قدرة الشخص على توقع، تصور، تحقيق المرونة، التفكير استراتيجيا، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمات"<sup>3</sup>. يلاحظ في هذه التعاريف تركيزها على النقاط، التالية:

- المستقبل،
- تعبئة وتركيز الموارد،
- النجاح،
- التغيير،
- الإيمان بالرؤية،
- التفكير الاستراتيجي،
- العمل مع الآخرين.

الفرع الثاني: الصفات المميزة للقادة الاستراتيجيين: لقد حدد "Hill Et Jones" مجموعة صفات، يتميز بها القائد الاستراتيجي الناجح، هي<sup>4</sup>:

أولاً: الرؤية، البلاغة والاستقامة: يتميز القائد الإستراتيجي بأن لديه رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ويتمتع ببلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين وإقناعهم بها، من خلال استعمال أسلوب جذاب في الحديث والتواصل، كما يجب أن يكون القائد الاستراتيجي مستقيماً، أي أخلاقياً، تبرز دائماً في قيمه وسلوكياته تغليب للمصلحة العامة على مصلحته الشخصية. لكي يؤمن به أتباعه ويصبح قدوة لهم.

ثانياً: الالتزام: إن إلتزام القائد برؤية المنظمة، يعطي اندفاعاً قوياً لأتباعه، كي يكونوا أكثر إلتزاماً بها، ويحققون الانجازات المطلوبة، لأنهم يرون فيه القدوة والمثل.

<sup>1</sup> George r .gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Encyclopedia of Leadership**, volume1.usa.2004. p 1498.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص 587.

<sup>3</sup> Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments**, the Leadership Quarterly, N 19, 2008, P 570.

<sup>4</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق ، ص ص 588-589.

ثالثا: **اللا رسمية**: يقوم القائد الناجح بتكوين شبكة اتصالات رسمية داخل المنظمة، وأخرى غير رسمية، يقوم من خلالها بتكوين علاقات جيدة مع الأتباع، تقربهم من القائد وتثير معنويات إيجابية بينه وبينهم، وتوضح بعض الإشكالات التي تصاحب الاتصالات الرسمية.

رابعا: **الاستعداد للتفويض والتمكين**: إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة، لأن المرؤوسين يشعرون بثقة القائد في قدراتهم، وكذلك يشعرون بأنهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات.

خامسا: **الاستعمال الماهر للسلطة**: ويعنى بها، أن القائد يستعمل بشكل جيد سلطته لتمرير أفكاره، ويعمل على تأكيد الإلتزام بروؤية المنظمة.

سادسا: **الذكاء العاطفي**: ويقصد به الثقة بالنفس، وتوجيه الذات والآخرين، والمهارات الاجتماعية، والقادة الذين يتمتعون بهذه المهارات، هم أكثر فاعلية ممن تنقصهم.

**الفرع الثالث: أدوار القادة الاستراتيجيين**: يقوم القادة الاستراتيجيون بعدة أدوار، حددها " Boal Et Hoojiberg" في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. صنع القرارات الإستراتيجية،
  2. تكوين وإيصال الرؤية المستقبلية،
  3. تنمية المهارات المفتاحية والقدرات،
  4. تطوير الهياكل التنظيمية،
  5. اختيار وتنمية الجيل الجديد من القادة،
  6. استدامة ثقافة تنظيمية فعالة،
  7. ضخ أنظمة القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.
- وبشير " Douglass North" إلى أن القادة الإستراتيجيون يلعبون دورا رئيسيا في قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها، التكيف مع حاضرها وتكوين مستقبلها<sup>2</sup>.
- وفي الجدول الموالي ، تلخيص بعض الأدوار والتي تتفق مع الكثير من الأدوار المحددة مسبقا.

<sup>1</sup>George r .gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Op, Cit**, p1498 .

<sup>2</sup>Kimberly b.boal, Patrick l. schultz, **Op, Cit**, P 411.

الجدول رقم (20): عرض لبعض الدراسات حول أدوار القادة الإستراتيجيون

الأدوار	السنة	الدراسة
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحديد غاية ورؤية المنظمة</li> <li>2. استغلال والمحافظة على المهارات الجوهرية</li> <li>3. تنمية الرأس مال البشري</li> <li>4. بناء ثقافة تنظيمية فعالة</li> <li>5. التركيز على الممارسات الأخلاقية</li> <li>6. تاسيس رقابة تنظيمية متوازنة</li> </ol>	2005	Ireland and hitt
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مبدع</li> <li>2. مسهل</li> <li>3. منتج</li> <li>4. موجه</li> <li>5. وسيط</li> <li>6. منسق</li> <li>7. مراقب</li> <li>8. معلم</li> </ol>	1988	Quien
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. واضع الرؤية</li> <li>2. محفز</li> <li>3. محلل</li> <li>4. رئيس المهام</li> </ol>	1993	Hart and quieen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالإنتاج، الخدمات والسوق</li> <li>2. اختيار المفاتيح التنفيذية</li> <li>3. تخصيص الموارد للمكونات الرئيسية</li> <li>4. إعداد أهداف وإستراتيجية المنظمة</li> <li>5. تحديد توجه المنظمة</li> <li>6. تصور وتركيب التصاميم التنظيمية والبنى التحتية الرئيسية، مثل التعويضات، المعلومة، أنظمة الرقابة</li> </ol>	1997	House and aditya

7. تمثل المنظمة في الهيئات الحكومية، مثل المنظمات المالية، الوكالات الحكومية، جماعات مصالح المستهلكين والعملاء، والتفاوض مع هذه المنظمات من أجل الشرعية والموارد.		
---	--	--

Source: Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, Op,Cit, P 571.

#### المطلب الرابع: تأثير الأهداف الإستراتيجية على الأداء

إن أي من منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها تسعى لتحقيق أهداف معينة، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا إذا كانت مرسومة من قبل منفذها والعاملين عليها، الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدها في المركز الأول، وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف " **management by objectives** " وقد وقع الاختيار على هذا الأسلوب الإداري لما يعرف عن فاعليته في تطوير الأداء في مختلف المجالات التي طبق فيها. فلقد عرفت الإدارة بالأهداف على أنها "عبارة عن نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات فالعبرة ليست في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن ننجز". كما أن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد إلى حد كبير في أي مشروع، إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها، أي أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي للفرد أو المنظمة الوصول إليها من خلال فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول لتحقيق هذه الأهداف، وأنه كلما ازدادت أوجه المشاركة في تحديد هذه الأهداف وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزها لتحقيق هذه النتائج، وأن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة، إن التركيز على خطط التنفيذ يصطدم بالمرونة العالية جداً للعمل عموماً، بحيث يستنفذ العمل كل الوقت الذي يمكن أن يتاح للأداء.

ولأن الإدارة بالأهداف مبنية على تسلسل وترابط الأهداف وتكاملها، فقد فكر " دوغلاس ماك جريجور " في الإدارة بالأهداف ليعالج أصلاً مشكلة تقييم الأداء، ويشير إلى الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تحسين الأداء المستقبلي للأفراد وقدراتهم على تحديد الأهداف ومعايير الإنجازات واكتشاف الفرص والمجالات التي تطور الأداء<sup>1</sup>.

وهناك من يوضح أن فلسفة الإدارة بالأهداف تنطلق من القاعدة التي تقول " أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداء المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة والذي يكون ناتج مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية<sup>2</sup>:

- أهداف المالكين،

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف (النظرية والتطبيق)، دار غريب، مصر، ص 17 .

<sup>2</sup> بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الاردن، 2008، ص 183.

- أهداف العاملين،
- أهداف القائمين على إدارة المنظمة،
- أهداف المتعاملين مع المنظمة.

أي أن الإدارة بالأهداف تعمل على تحقيق التكامل بين أهداف مختلف الأطراف سواء من داخل المنظمة، كالمديرين والعمال أو من خارجها، أي يحقق نظام الإدارة بالأهداف الترابط بين مستويات الأداء ومنه الإنجاز على:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد،
- مستوى التقسيم التنظيمي،
- المنظمة ككل.

وهذا ما يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف، أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب الآخر على جميع المستويات، وبالتالي تختار الهدف الأكثر واقعية واحتمالية التحقيق، ومن خلال ما سبق نجد أن الإدارة بالأهداف تقوم على ما يلي:

1. للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل، كما أنه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد،
2. تنطلق الإدارة من النتائج وليس الأنشطة ذلك لأن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغها،
3. تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة، إذا ما فهموا تلك الأهداف وأدركوا أنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية،
4. ليست هناك طريقة مثلى للأداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات.

أما بالنسبة لمفهوم الإدارة بالأهداف فلقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف فهناك من يعرف الإدارة بالأهداف على أنها: " نتائج تسعى المنظمة على الوصول إليها، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل". وفي نفس السياق يرى "Drucker" أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل

الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل المنظمة فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن الإدارة بالأهداف: "فلسفة تقوم على تحديد الأهداف ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المتحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المنظمة". أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات، وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل ومن ثم تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ويشير "المغربي" أن الإدارة بالأهداف هي: "أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة، لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات، والأقسام، حيث يقوم المسؤول ومروؤسه معا بوضع الأهداف التي يجب على المروؤس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المروؤس تجاه الهدف المتفق عليه. أي أن الإدارة بالأهداف عبارة عن عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافظ أو محفز للعاملين أيضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمروؤسين مما يحسن شبكة الاتصالات. وهناك من أشار إلى أن الإدارة بالأهداف هي منهج منظم لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نجد أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري تهدف إلى زيادة فعالية أداء المنظمات عن طريق التركيز على مبدأين هما<sup>4</sup>:

أ. **مبدأ تحديد الأهداف:** يعد هذا المبدأ الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغاية المراد الوصول إليها، ولا تمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهدا ضائعا. وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمروؤسين يحددون معا النتائج التي يحاولون

<sup>1</sup> هبة بنت حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة تربية وتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 21.

<sup>2</sup> سهى مصطفى احمد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، العدد 91، بغداد، ص 99.

<sup>3</sup> محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص14.

<sup>4</sup> محمد مبارك الرشيد، مرجع سابق، ص ص17-18.

بلوغها باستمرار وبتوافق عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج

ب. مبدأ المشاركة: تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة، وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس، التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل خلصنا إلى أن كفاءة أداء الإدارات، الأقسام، المجموعات والأفراد يعتبر انعكاسا منطقيًا وطبيعيًا لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وأن البحث عن الأسباب الرئيسية للأداء المنخفض (الإدارة السيئة، ارتفاع مستوى التكاليف الذي يرجع إلى أسباب هيكلية، قصور في تنوع المنتجات، الإفراط في التوسع، تحولات هيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد، عدم القدرة على تبني التغيير أو التطورات الجديدة)، وأن الوقوف على هذه الأسباب التي يترتب عنها تدني أداء المنظمة يعطيها الفرصة لاتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة هذا القصور، والمتمثلة في التغيير الاستراتيجي الذي يجب أن يدرك المديرين من أن تطبيقه يحتاج إلى وقت طويل، وأن أي تراخ في تنفيذه قد يعطي الثقافة القديمة فرصة للظهور مرة أخرى، وذلك بسبب ميل العاملين إلى إتباع الأساليب التي تعودوا عليها أي أساليب العمل القديم، وعلى ذلك فإن عمل المديرين سيستمر لفترات طويلة، ويتطلب منهم الاستمرار في محاولات التغيير والإصرار على إنجاحه، فهو يعتبر أداة لتحسين الأداء المنخفض من خلال آلياته: تغيير القيادة، تغيير الإستراتيجية، تغيير المنظمة. كما خلصنا أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأخرى أداة لتحسين أداء المنظمة من خلال قدرتها على دمج الجوانب البيئية في نظام إدارة المنظمة، لتصبح بذلك أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تم إضافة بعد خامس فيها بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية وهو البعد البيئي، لنجد أن بطاقة الأداء المتوازن الفعالة يجب أن تتضمن مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وهذا ما أكدت عليه شركة Siemens الألمانية حين اعتبرت أن بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة للإستراتيجية، الرسالة، والرؤية إلى مقاييس ملموسة من قبل متخذي القرار. وخلصنا إلى أن سوء تصميم نظام قياس الأداء لا يتوقف على الاختيار غير المناسب للمقاييس، بل يكون غير مناسب لهيكل النظام نفسه، وإذا كانت الرسالة والرؤية الإستراتيجية لم تترجم على النحو الصحيح، فإن الاستفادة من تنفيذ وقياس الأداء سيكون ضعيفًا، حيث أن العديد من نظم قياس الأداء لم تأخذ في الاعتبار مفهوم الإستراتيجية، وهذا ما أردنا إثباته فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن التي لها علاقة كبيرة بالإستراتيجية لدرجة أنها أصبحت أداة للإدارة الإستراتيجية وليست مجرد نظام لقياس الأداء. وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة تعد إطارًا قويًا لإدارة وتقييم الأمور البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة. أما بالنسبة لتوضيح العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء فقد خلصنا إلى أن للرسالة تأثير كبير على أداء المنظمة خاصة إذا احتوت رسالة المنظمة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وذلك لتقريبها لجميع الأطراف الذين لديهم مصلحة من وجود هذه المنظمة. والقيم تؤثر على الأداء لأنها توفر إطارًا مهمًا لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمة وخارجها من خلال الإدارة بالقيم التي لها دور كبير في تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لكي لا يكون هناك



صراع تنظيمي يؤثر سلبا على الأداء. ولكي تخلق الرؤية تأثير ايجابي كبير على مختلف أوجه الأداء في المنظمة، على هذه الأخيرة أن تمتلك رؤية مستقبلية مستندة إلى رؤية القيادة العليا. ولتحقيق كل ما سبق على الإدارة العليا أن تعمل على خلق إجماع حول رسالة وقيم المنظمة والرؤية والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح الرسالة والرؤية للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم، وتوفر الرؤية تحد للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد:

تتناول الباحثة في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث سيتم عرض المجال الزمني والمكاني للدراسة، والمنهج المناسب للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم توضيح أداة الدراسة ومدى صدق المقياس المستخدم وثباته ومختلف أساليب المعالجة الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات. بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة من خلال الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض المجال الزمني والمكاني للدراسة بالإضافة الى المنهج المستخدم والادوات المستعملة في جمع البيانات.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر"، خلال سنة 2014-2015. وفيما يلي سيتم عرض نبذة عن نشأة الشركة وتطورها.

الفرع الأول: المجال المكاني

سيتم في هذا الفرع عرض نبذة تاريخية عن الشركة محل الدراسة، ومختلف المنتجات التي تقوم بتوزيعها وتسويقها وعملائها، وكذلك الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للشركة، والإمكانات المادية لديها.

أولا: التعريف بالشركة محل الدراسة<sup>1</sup>:

تعود نشأة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى "سونطراك" "SONATRACH" التي تعتبر القلب النابض للإقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تعمل على تغطية احتياجات الإقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم بإستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نפטال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك" مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلتها انبعتت منها العديد من المؤسسات حدد لكل واحد منها مهام خاصة بها بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "نפטال"، والتي نشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين

<sup>1</sup> وثائق الشركة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة "نفثاك" "NAFTEC" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول. حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية.

وبهذا إقتصرت نشاط مؤسسة نפטال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني. ولتعرف أكثر على نشأة شركة نפטال سنذكر أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات الآتية :

**1963:** تأسيس شركة نפטال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات ابتداء ، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث ، الإنتاج ، وتحويل المحروقات .

**1980:** إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980./04/06

**1983:** إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

**1984:** إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)،
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)،
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)،
- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P)،
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

**1987:** انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

- نفثاك: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.

- نפטال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

▪ NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط .

▪ AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE .

**1989:** إلغاء مركزية أشغال نפטال الاجتماعية والثقافية .

**1990:** إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات /الزيائن) وإدخال عليه نظام المعلومات .

1992:

- الربط بين بعض وحدات نפטال للتوزيع تبعا (تدفق -منتوج) .
- 09 وحدات مرتبطة .
- يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نפטال للتوزيع .

1996:

- إلغاء مركزية النشاط (تكاليف والأسعار).
- حل مديرية التجارة الخارجية .

1997:

- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .
- حل الوحدات نפטال الموائى .

1998:

- إنشاء خلية الأمن الصناعي .
- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها .
- إنشاء وحدة المطبعة .
- فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، مطاط ، الزيت ، (C.L.P.B) ، مديرية غاز البترول ، المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M) .

1999:

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .
- حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر .

2000:

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C .
- إنشاء قسم الزيت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به .
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M .

2001:

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P .
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة .
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M .
- تنظيم مديرية الصيانة .

2002-2003: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية :

- فرع الوقود .
- فرع التجاري .
- فرع الغاز .
- فرع النشاطات الدولية .
- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة .
- إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود آفاق 2005.

ثانيا: أهم منتجات نפטال والوسائل المستخدمة في نقلها

سنقوم بعرض منتجات نפטال، والوسائل المستخدمة في نقلها فيمايلي:

أ. منتجات المنظمة: سنتناول في هذا الفرع أهم المنتجات التي تقوم نפטال بتوزيعها.

1. الوقود \* Carburants : تقوم نפטال بتوزيع 5 أنواع من الوقود الأرضي "Carburants Terre" لمحركات البنزين ومحركات المازوت "Diesel" والمتمثلة في:

- البنزين العادي،
- البنزين الممتاز،
- البنزين الممتاز بدون رصاص،
- غاز البترول G P ،
- غاز البترول المميع G P L .

هذه المنتجات تخزن وتوزع من طرف "نפטال" والتي يتم تكريرها في منظمة "نفتاك" وتستجيب للمتطلبات التقنية الجزائرية.

2. غاز البترول المميع Gaz De Pétrole Liquéfies: غاز البترول المميع "Gaz de Pétrole Liquéfies" ويرمز له بالرمز " G P L " وهو خليط من البوتان "Butane(C4)\*" والبروبان

\* Carburants : يحتوي على كبرون الهيدروجين .

\* Butane : مركب غازي ملتهب يستعمل في القوارير بعد تمييعه.

"Propane(C3)\*". إن غاز البترول المميع يمكن الحصول عليه إنطلاقاً من المصادر المتنوعة عن

طريق معالجة Les Hydrocarbures\* كما يلي:

- معالجة الغاز الطبيعي أو الغاز المشترك،

- تكرير البترول،

- تمييع الغاز الطبيعي.

ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع "GPL"، نפטال تسوق ثلاث منتجات رئيسية:

▪ البوتان التجاري Le Butane Commercial : إن البوتان التجاري عبارة عن خليط من " Les

Hydrocarbures\* " يتركب أساساً من البوتان "Butane" ونسبة من البروبان "Propane"

والبروبين "Propène\*" (أقل من 19 % من الحجم). ويتم تسويق البوتان " Butane " بالاحجام

التالية:

- قارورة 13 كغ (B13)،

- قارورة 03 كغ (B03).

▪ البروبان التجاري Propane Commercial: هو خليط من الهيدروكربور "Les Hydrocarbures"

ويتركب من البروبان "Propane" والبروبين "Propène" بنسبة أقل من 93 % والنسبة الباقية تتكون

من الايثان "Ethane\*" والايثلين "Ethylène\*" والبوتان Butane والبوتين "Butène" ويشترط أن

يسوق البروبان "Propane" بالاحجام التالية:

- في قارورة 35 كغ خاصة،

- قارورة 35 كغ (P35) عادية.

▪ وقود سيرغاز Carburant Sirghaz: قامت نפטال بتجريب هذا المنتج سنة 1977 وقررت إدخال

وقود سيرغاز Carburant Sirghaz ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع في سنة 1983،

وأقامت وحدة خاصة تعمل على توزيع هذا المنتج في معزل عن باقي المنتجات البترولية الأخرى

ووضع شروط تتعلق بالمستخدم والموزع نظراً لخطورة المنتج. وتختلف أحجام أو نسب البروبان

والبوتان التي تمزج من أجل الحصول على "سيرغاز" وذلك حسب الفصول والمناطق، فنسبة البروبان

\* Propane: أحد أشكال الغاز الطبيعي.

\* Hydrocarbures: اتحاد الكربون والهيدروجين.

\* Propène: جسم كيميائي يستعمل في المنظفات والمطاط (متعب).

\* Ethane: كربور الهيدروجين المشبع.

\* Ethylène: غاز ملتهب عديم اللون كريه الرائحة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

هي أكثر ارتفاعا في الشتاء وذلك من أجل تسهيل الانطلاق (انطلاق سيارة أو قاطرة) في البرد وللتوضيح أكثر ندرج الجدول التالي كمثال على ذلك:

الجدول رقم (21): نسب مزج البروبان والبوتان حسب الفصول في الشمال والجنوب

شمال	صيف ( ماي إلى أوت )	80% بروبان 20% بوتان
	شتاء (سبتمبر إلى أبريل)	100% بروبان
جنوب	صيف (ماي إلى أوت)	60% بروبان 40% بوتان
	شتاء (سبتمبر إلى أبريل)	80% بروبان 20% بوتان

Source: [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz).

3. أكسيد الزيت Les Bitumes Oxydes: يتم الحصول على أكسيدات الزيت عن طريق نفخ الهواء في الزيت أو الشحنة الزيتية، ليتم استخدام أكسيدات الزيت متعدد الطبقات للعزل الحراري والصوتي وللحماية ضد التآكل، يسوق أكسيد الزيت في شكلين:

- إما في كيس 25 كغ،

- أو براميل سعتها 200 كغ.

ومن أنواع أكسيد الزيت نجد الزيت السائل "Les Bitumes Flui Difilés ou Cut-backs"، الذي يتم تشكيله في مراكز الزيت في نفضال، ويتم الحصول عليه من سائل الزيت الخام مع وقود الطائرات "Kéroséne"، ويتم تسويقه في ثلاثة درجات هي:

▪ 0/1 زيت أكثر سيولة،

▪ 150/250 زيت لزج،

▪ 400/600 زيت لزج جدا.

و يستخدم الزيت السائل في:

- تشكيل مستحلب الزيت،

- يستخدم في تشكيل الأغلفة (مثال: تغليف الأدوية)،

- طلاء الأسطح، للطرق المعبدة.

4. العجلات Pneumatiques: بفضل مجموعة المنشآت الضرورية للتخزين وشبكة التوزيع التي تتمتع بها نفضال تقوم بتسويق العجلات ذات الجودة العالية والتي تستعمل في مختلف وسائل النقل نذكر منها:



- السياحية،
- الأوزان الثقيلة،
- الصناعية،
- الهندسة المدنية،
- شاحنات تفريغ البضائع ونقل البضائع،
- عجلات وسائل النقل الفلاحية،
- الشاحنات،
- عجلات الدراجات.

#### 5. المنتجات الخاصة Produits Spéciaux : بالإضافة الى المنتجات المتنوعة التي تقوم نפטال

بتسويقها، هناك منتجات خاصة أخرى أدخلتها نפטال إلى تشكيلة منتجاتها، تتمثل في:

- الشمع الابيض Le Paraffine : وهو نوع من الشمع الذي يستخرج من النفط ويصنف إلى مجموعتين هما:

- الشمع الأبيض المكرر: يستخدم لحفظ الأغذية بدون رائحة ودرجات عديدة وهو موافق للمعايير الأمريكية (FDA)،

- الشمع الأبيض نصف المكرر: يستخدم في المجال الصناعي حيث تكون نسبة الزيت فيه أكثر ارتفاعا.

ويتم استخدام هذه الأنواع من الشمع في: الصيدليات، المنتجات الغذائية، منتجات الحفظ والصيانة، المطاط، العجلات، شمع السيارات والمتفجرات.

- الشمع Les Cires : يتميز نوعين من الشمع:

- الشمع الغذائي الشفاف جزئياً،

- الشمع الأصفر أو الأحمر المستخدم لتغطية الجبن.

- البنزين الخاص Les Essences Spéciaux: يستخدم في إنتاج العجلات، أدوات المطاط، أعواد الثقاب، مستحضرات التجميل.

ب. الوسائل المستخدمة في نقل المنتجات البترولية: إن تغطية الإحتياجات اليومية للسوق الوطنية

من المنتجات البترولية يتطلب مجموعة كبيرة من وسائل النقل سواء نقل "Carburants" و"GPL"

من مصادر الإنتاج إلى مناطق الإستهلاك، ولضمان التوازن بين العرض (مناطق الإنتاج) والطلب

(مناطق الإستهلاك). كما تعتمد نפטال على أنواع عديدة من وسائل النقل:

الجدول رقم(22): طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)

طريقة استخدامها	كيفية النقل
يعتمد هذا النقل على نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير وذلك بهدف تموين المستودعات.	النقل بواسطة الأنابيب Capotage pipe
يعتمد على نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مناطق مختلفة من التراب الوطني.	النقل بواسطة السكك الحديدية Rail
إن النقل عن طريق البر يستخدم لتسليم المنتجات البترولية للمستهلك مباشرة أو لتموين المخازن.	النقل البري Route

Source: [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz).

مثال: مقاطعة بسكرة تقوم بجلب المنتجات البترولية من مدينة سطيف التي تقوم بجلبها من مناطق التكرير، إذا: سطيف مستودع للمنتجات البترولية ينقل عن طريق السكك الحديدية إلى بسكرة وبسكرة تقوم بتسليمه مباشرة للمستهلك وتخزن الباقي.

ولتؤدي نפטال مهمتها التوزيعية، هيأت ما يقارب 6500 وسيلة نقل تتكون من<sup>1</sup>:

- جرارات الطرق،
  - شاحنات حديدية: تستعمل خصيصا للنقل عبر السكك الحديدية،
  - شاحنات السوائل [شاحنات مزودة بصهاريج] تستعمل خصيصا لنقل المنتجات البترولية،
  - مقطورة نصفية مزودة بصهاريج: تستعمل للنقل عبر الطرق تضاف إلى شاحنات ذوات الرأس فقط،
  - شاحنات لحمل البضائع،
  - مقطورة نصفية [غير مجهزة بدولابين أماميين] لنقل البضائع عبر السكك الحديدية.
- هذا العدد المعتبر من وسائل النقل يضمن لنפטال تسليم 73.3% من المنتجات البترولية للمستهلك، أما الباقي فيقوم الغير بنقله أو يقوم المستهلك بنقله بنفسه.

من ناحية اخرى نפטال هيأت (07) طوافات [هي قوارب إنزال كبيرة الحجم مسطحة تستخدم لنقل المنتجات البترولية من السفن الكبيرة إلى الساحل] (انظر الملحق رقم (04)). كما تقوم نפטال بإستجار دائم لوسائل نقل من المؤسسات العامة للنقل منها:

1. 160 شاحنة لنقل "Carburants" من (S N T R) المؤسسة الوطنية للنقل البري،
2. 960 مقطورة للنقل بالسكك الحديدية (S N T F) المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية،

<sup>1</sup> www.naftal.dz.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

3. أربعة (4) سفن [التي تبحر قرب الساحل] (S N T M) المؤسسة الوطنية للنقل البحري. هذا الأسطول من وسائل النقل ينقل أحجام كبيرة من المنتجات البترولية بمختلف وسائله (البرية، البحرية، وبالسكك الحديدية) وفي الجدول التالي سنعرض مقدار ما تم نقله من المنتجات البترولية سنة 2010.

الجدول رقم(23): الكميات المنقولة من المنتجات البترولية بمختلف وسائل النقل سنة 2010 (الوحدة: م<sup>3</sup>)

المنتجات ووسائل النقل	سيرغاز	الوقود
انابيب	1054116	3204278
البحر	602633	2305174
البر	3494274	9474192
السكة الحديدية	—	1980921

Source: [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz).

إن الملاحظ من الجدول أن أكبر كمية تكون بالنقل عن طريق الأنابيب لأنها هي التي تقوم بجلب المنتجات البترولية من مناطق التكرير، يليها النقل عن طريق البر، ثم عن طريق السكك الحديدية وذلك بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك.

### ثالثا: إمكانيات شركة نفطال

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال ، جهزت هذه الأخيرة وسائل ، هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفطال بإستعمال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين ، مخططات وبرامج التنمية. أ.الإمكانيات البشرية: تتكون من حوالي 31100 عامل موزعة على: الإطارات السامية، إطارات، تقنيين ومنفذين عبر كامل التراب الوطني، ويزيد عدد العمال في فصل الشتاء عن باقي الفصول وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية خاصة غاز البترول المميع.

الجدول رقم (24): تطور الموارد البشرية لنفطال خلال الفترة 2009 – 2013

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	29148	29219	30440	30558	31100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المديرية التنفيذية للإستراتيجية.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تزايد مستمر في عدد العمال، وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية.

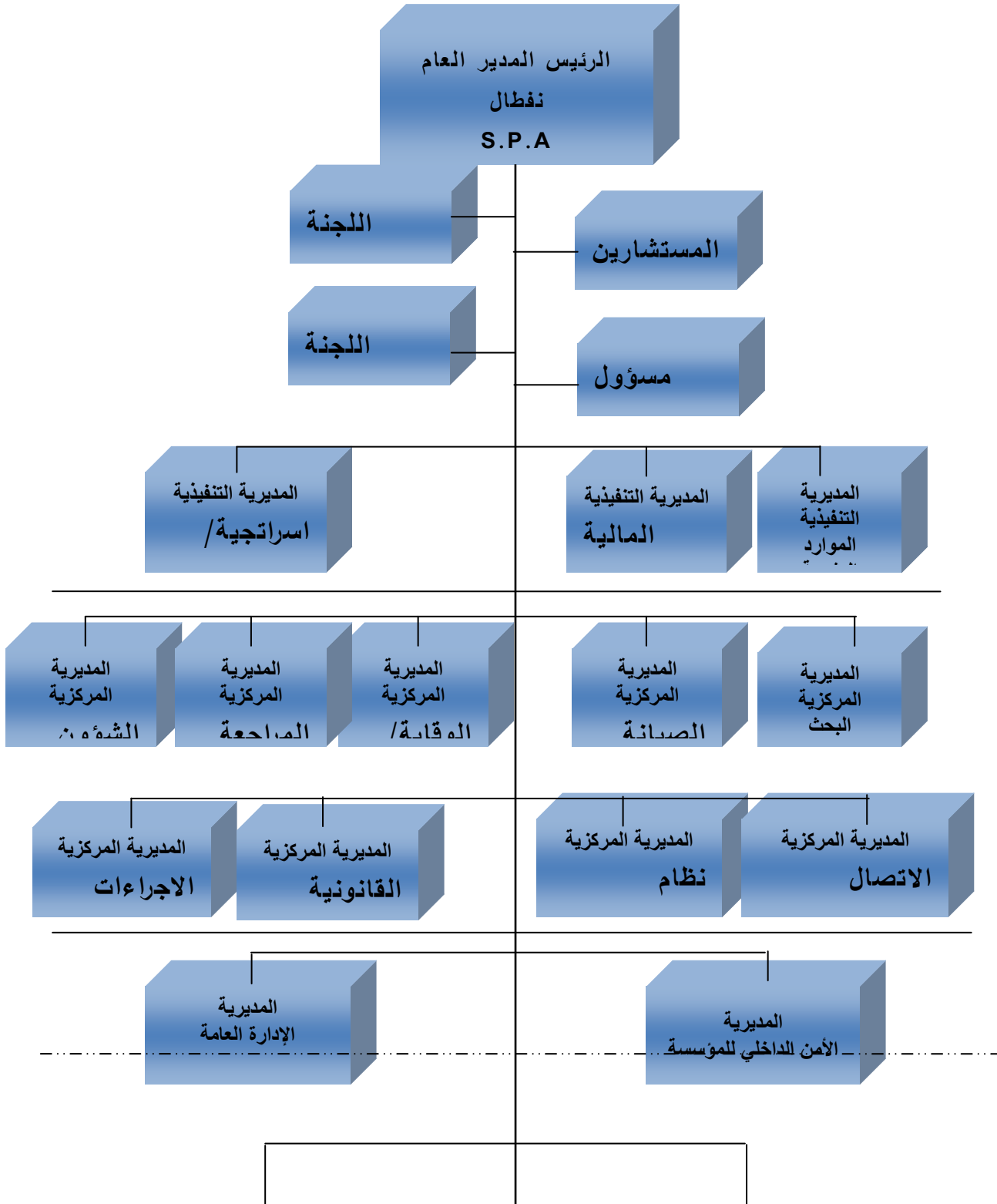
ب.الإمكانات المادية: تتكون الإمكانات المادية لشركة نפטال من:

1. (47) مستودع للوقود (Dépôts Carburants Terre)،
2. (30) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية (Dépôts Aviation)،
3. (06) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة البحرية (Centres Marine)،
4. (42) مركز لتعبئة غاز البترول المميع (GPL)، بقدرة ملئ 1.2 طن سنويا،
5. (09) مراكز للغاز الخام (Centres Vrac GPL)،
6. (15) مركز للزفت (Centres Bitumes) بقدرة تحويل تقدر بـ 400000 طن سنويا،
7. (3903) ناقلة للتوزيع، و(815) آلة تفريغ والتثبيت والصيانة،
8. (700 كم) من شبكة القنوات العملية (Réseau de Pipelines)،
9. (3300) شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع،
10. (1.9) مليون قارورة بروبان (Propane) ذات 11 كغ،
11. (3.8) مليون قارورة بوتان (Butane) ذات 13 كغ،
12. (03) وحدات للصيانة (Unités de Maintenance)،
13. (2010) محطة خدمات (Station Services) لتوزيع المواد البترولية، موزعة على محطات مسيرة مباشرة من طرف نפטال (Gestion Directe)، ومحطات خدمات تسيير حر (Gestion Libre).

#### رابعا: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من منظمة إلى أخرى، فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي منظمة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب، يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهذا ما حرصت عليه شركة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في الخامس من أبريل 2003، والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات واعطائها نوعا من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية، وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها، وذلك من أجل تغطية كافة التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية متطلبات عملائها كما ونوعا. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لشركة " نפטال ":

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لشركة "نפטال"



المصدر: وثائق الشركة 2015

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وفقا للقرار التنظيمي رقم S.765R12 المؤرخ 18-05-2014، سيتم بيان مكونات الهيكل التنظيمي لشركة نפטال، كما يلي: (انظر الملحق رقم (03)).

أ. المديرية العامة La Direction Générale: تتكون من:

1. اللجنة التنفيذية Un Comité Exécutif: يترأسها الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيين وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، خاصة في ميدان التسيير، الشراكة، الأمن، الاستثمار،...

2. اللجنة المديرية Un Comité Directeur: يترأسها الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيين، المدراء المركزيين، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء، هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

3. المستشارون المساعدون: مكفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

ب. المديرية التنفيذية Directions Exécutives: تتألف من:

1. المديرية التنفيذية الإستراتيجية والاقتصاد DESPE: من مهامها الرئيسية:

- العمل على تنسيق مسار التنشيط التنبئي ومتابعة التنفيذ العملي لاستراتيجية الشركة،
- تنظيم هيكل الشركة،

▪ تنظيم وتنسيق المسار التخطيطي، المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط خاصة فيما يتعلق بالتدفقات والمبادلات والاستثمارات،

- القيام بالدراسات الاستراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية،
- متابعة تسيير أسواق الشركة، وتطورات المشاريع.

2. المديرية التنفيذية المالية DEF: ومن مهامها الرئيسية:

▪ تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية،

- تأمين ومراجعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين)،
- تأمين تحقيق برنامج تمويل الإستغلال والإستثمارات،
- محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبية.

3. المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءات DESI: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير، وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة.

4. المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH: من مهامها الرئيسية:

- وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل..)،

- تقييم إحتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام،
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافآت،
- ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديریات حسب إحتياجات الشركة،
- إجراءات اختيار العامل للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكون مضبوطة حسب القوانين.

ج. المديریات المركزية: تتكون من:

1. المديرية المركزية لأنظمة المعلومات DCSI: من مهامها الرئيسية:

- القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير والاحصاء،
- وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الألي لتحسين وتطوير الشركة.

2. المديرية المركزية للتقنية والتطوير DCRD: من مهامها الرئيسية:

- القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي،
- القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع... الخ.

3. المديرية المركزية للمراجعة DCA: من مهامها الرئيسية:

- تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة،
- المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج،
- تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل الشركة،
- القيام بمهام المراقبة والفحص لجميع نشاطات الشركة،
- تقييم المراقبة الداخلية الموضوعة بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات.

4. المديرية المركزية للصحة، الامن، البيئة والجودة DCHSEQ: من مهامها الرئيسية:

- وضع قوانين وتعليمات خاصة بالامن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية،
- بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة.

5. المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DCASC: من مهامها الرئيسية:

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية،
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات،
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال،
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

6. المديرية المركزية للإتصال والعلاقات العامة DCCRP: من مهامها الرئيسية:

- إعداد استراتيجية الإتصال داخل الشركة والسهر على تطبيقاتها على المستوى الداخلي والخارجي،

- إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال بالشركة.
- 7. **المديرية المركزية القانونية DCJ**: من المهام الرئيسية:
  - تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية،
  - تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع،
  - ضمان دور المنشورة القانونية داخل الشركة،
  - ضمان حل جميع نزاعات الشركة الموكلة من قبل المديرية العامة،
  - دراسة وإعطاء المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات والإتفاقات أو تعديلها،
  - القيام بإعداد وتحديث ملف لتبيان الذمة المالية للشركة.
- 8. **المديرية المركزية للامن الداخلي للشركة DCSIE**: من مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على الحفاظ عليها.
  - د. **مديريات الدعم**: تتألف من:
    1. **مديرية الإدارة العامة DAG** : من مهامها الرئيسية:
      - التسيير الجيد لليد العاملة،
      - وضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة،
      - وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتميبتها حظيرة السيارات، الهياكل (مباني، مطاعم..)، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشيف والمعلومات.
    2. **مديرية الأسواق DM** : من مهامها الرئيسية القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الاعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة.
      - هـ. **الفروع Les Branches**: تتكون من:
        1. **فرع الوقود Branche Carburants** : من مهامه الرئيسية:
          - ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني،
          - تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود...في أحسن الظروف.
          - ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في أنحاء الوطن.
          - تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم.
          - حماية وصيانة المعدات المتقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة ومنشآت قسم الطيران والملاحة.
          - اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.
        2. **فرع غاز البروبان المميع GPL** :



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- ضمان وفرة الغاز، وتوزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يتزايد الطلب على هذا الغاز بكثرة،
- ادارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع،
- السهر على إحترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة، وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى،
- تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع،
- تطوير وتقييم الغاز بكل أنواعه الخام والمميع،
- تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية، الامن والتسيير،
- القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع.

### 3. الفرع التجاري Branche Commercialisation: من مهامه الرئيسية:

- تسويق المنتجات البترولية وغيرها وأيضا تقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع،
  - تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، شبكة نقاط البيع وزبائن آخرون،
  - تحقيق ووضع ميادين التطبيق إستراتيجية تطوير تسويق الشبكة(تسيير مباشر، تسيير حر، نقاط البيع المعتمدة)،
  - مراقبة ومتابعة وتطوير وتسيير شبكة نقاط البيع،
  - القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة للتأكد على نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن،
  - تقدير ووضع ميدان تطبيق سياسة اكتساب وعمل أجهزة ضرورية للصيانة وتجديد شبكة التوزيع،
  - تحضير ووضع ميدان لانجاز سياسة تطوير شبكة التسويق وغاز البترول المميع أو السير غاز.
  - تنشيط سياسة تطوير نوعية الخدمات واستقبال الزبائن،
  - تعريف ووضع للتحقيق سياسة جديدة للتسيير ووضع عقود لنقاط البيع،
  - تعيين مخطط إنتاج لمحطة التوزيع،مركز تحويل إلى سير غاز ونقاط بيع أخرى ومتابعة تنفيذ المخطط،
  - السهر على تقديم والمحافظة على سمعة الشركة على مستوى كافة نقاط البيع،
  - الحفاظ على التوازن المالي للشركة.
- الفرع الثاني: المجال الزماني: تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2014- 2015 .
- الفرع الثالث: المجال البشري: حددت عينة الدراسة في إطار الشركة محل الدراسة الفرع التجاري Branche Commercialisation ، والمقدر عددهم في سنة 2014، 138 إطار سامي.

### المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة. **الفرع الأول: منهج الدراسة:** يعتبر المنهج الوصفي المنهج المناسب للدراسة، لأنه يساعد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول إلى الإستنتاجات وتعميم النتائج، وهذا ما يؤكد " فوزي غرايبيّة وآخرون" في أن " المنهج الوصفي، يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الاوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة"<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" وبالتحديد الاطارات السامية بالفرع التجاري **Branche Commercialisation**، البالغ عددهم خلال سنة 2014، 138 إطار سامي. وقد قامت الباحثة بدراسة مسحية لكل الاطارات الموجودة بالشركة، حيث تم توزيع 138 استمارة، واسترجاع 70 استمارة منها 63 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

### المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

بعد القيام بمراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغير الاتجاه الإستراتيجي ومتغير الأداء، قامت الباحثة بتطوير مقياس للدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لملائمته للدراسة، وقدمت المقياس للتحكيم من طرف مجموعة من الاساتذة الباحثين في المجال (أنظر الملحق رقم 02)). ويتضمن المقياس في هذه الدراسة ثلاثة محاور (أنظر الملحق رقم 01))، نوجزها في الآتي.

**الفرع الأول: المحور الأول:** ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر التالية: السن، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التكوينية. هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

**الفرع الثاني: المحور الثاني: الإتجاه الإستراتيجي:** خصص هذا المحور لقياس عبارات الاتجاه الإستراتيجي والذي قسم إلى أربعة أبعاد الرسالة، القيم، الرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وتضم العبارات من (1-30)، حيث تم الإعتماد على الاستمارة التي استخدمها كل من طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، مع اجراء بعض التعديلات وحذف بعض العبارات واضافة اخرى تخدم البحث، معتمدين في إعدادها على العديد من الكتاب والباحثين وهم: (Certo et

<sup>1</sup> فوزي غرايبيّة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، الطبعة الرابعة، الاردن، دار وائل، 2008، ص 33.

(Bart et )،(Collins et Porras)،(Hess et Sisiliano)،(Pitts et Lei)،(Morrsiey)،(Peter  
(Baetz)،(Forehand)،(Kaplan et Norton)،(Niven)،(Kaufman) واتسمت بدرجة عالية من  
الصدق والثبات، وعليه تم تحديد عبارات هذا المحور كالتالي:

1. بعد الرسالة: ويقاس من خلال 10 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 1 الى 10)،
2. بعد القيم: ويقاس من خلال 06 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 11 الى 16)،
3. بعد الرؤية: ويقاس من خلال 07 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 17 الى 23)،
4. بعد الأهداف الإستراتيجية: ويقاس من خلال 07 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 24 إلى 30).

**الفرع الثالث: المحور الثالث:** وخصص هذا الجزء للمتغير التابع، وهو الأداء وقد ارتأت الباحثة أن تقسّمه الى خمسة أبعاد، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو وبعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد الأداء المالي، بعد الأداء البيئي. وقد تضمن هذا المحور 43 سؤال، تضم العبارات من (31-73) ولقد قامت الباحثة باقتراح هذا المقياس، كما اعتمدت في تحديد الأداء على المحتوى النظري لكل من (Kaplan et Norton) في الدراسة النظرية، حيث أنه لم يتم ايجاد مقياس سبق وأن استعمل وأثبتت مصداقيته، وعليه تم تحديد عبارات هذا المحور كالتالي:

1. **بعد العملاء:** وتم قياسه من خلال 11 عبارة، وتظهر في المقياس العبارات (من 31 إلى 41)،
2. **بعد التعلم والنمو:** وتم قياسه من خلال 13 عبارة، وتظهر في المقياس العبارات (من 42 إلى 54)،
3. **بعد عمليات التشغيل الداخلية:** وتم قياسه من خلال 09 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 55 إلى 63)،
4. **بعد الأداء المالي:** وتم قياسه من خلال 05 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 64 إلى 68)،
5. **بعد الأداء البيئي:** وتم قياسه من خلال 05 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 69 إلى 73).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة أهمية كل عبارة، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (أتفق تماما)، (أتفق)، (أتفق لحد ما)، (لاأتفق)، (لاأتفق إطلاقا). حيث تم تحديد الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات، كما يلي: (اتفق تماما= 5، اتفق = 4، اتفق لحد ما= 3، لا اتفق= 2، لا اتفق إطلاقا= 1)، وكلما إتجهت الدرجات إلى الارتفاع أثناء إجابات أفراد العينة كلما دل ذلك على أن درجة الاتجاه الاستراتيجي والأداء جيدة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package Of Social Sciences) المختصرة في الرمز (SPSS) الإصدار رقم (20). وذلك بعد القيام بعملية الترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة بالطريقة التالية: حساب المدى (5 - 1 = 4)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي خمسة (5 / 4 = 0,80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): مقياس ليكرت الخماسي لمحور الاتجاه الاستراتيجي والأداء

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	لا اتفق إطلاقاً	من 1 إلى 1.80
2	لا اتفق	من 1.81 إلى 2.60
3	اتفق لحد ما	من 2.61 إلى 3.40
4	اتفق	من 3.41 إلى 4.20
5	اتفق تماماً	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الباحثة

ولقد تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- (1) اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ،
- (2) اختبار كولموجروف سيمنروف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي،
- (3) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وتحديد استجاباتها تجاه عبارات محاور الدراسة،
- (4) المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي مرجح،
- (5) المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن المحاور (متوسط متوسطات العبارات)، كما أنه يفيد في ترتيب محاور الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي،
- (6) كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، وهو يوضح التشتت في إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها،
- (7) حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة،

8) حساب الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى الإجابة على مختلف أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

يتضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق معامل (كلوموجروف سيمنروف).

الفرع الأول: الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الجامعة، وقد بلغ عدد المحكمين (سبعة محكمين) (الملحق رقم 5)، وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بإعداد الشكل النهائي للاستمارة (الملحق رقم 6).

الفرع الثاني: صدق وثبات مقياس الدراسة: لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الإستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
73	0,992	0,996

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0,60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ (0,992)، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ (0,996) وهو معامل صدق عالي (صدق المحك)، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (27): معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده

المتغيرات	عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
الرسالة	10	0,952	0,976
القيم	6	0,927	0,963
الرؤية	7	0,958	0,979
الاهداف الاستراتيجية	7	0,950	0,975
الاتجاه الاستراتيجي	30	0,983	0,992
بعد العملاء	11	0,948	0,974
بعد التعلم والنمو	13	0,967	0,983
بعد العمليات الداخلية والتشغيلية	10	0,958	0,979
البعد المالي	5	0,941	0,970
البعد البيئي	5	0,963	0,981
محور الأداء	43	0,989	0,994

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات لمحور الاتجاه الإستراتيجي ومحور الأداء عالي جدا ويقدر على التوالي بـ (0,983) و(0,989)، مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي ويقاس ما وضع لقياسه، أما معامل الصدق للمحورين فهو على التوالي (0,992)، (0,994). ومن الجدول يلاحظ أن معامل الثبات والصدق بالنسبة لبعد الرؤية هو الذي يساهم بدرجة أكبر في ثبات وصدق محور الاتجاه الاستراتيجي، حيث قدر معامل الثبات بـ (0,958)، أما معامل الصدق فقدر بـ (0,979)، أما بالنسبة لمحور الأداء، فإن بعد التعلم والنمو هو الذي يحقق معامل صدق وثبات عاليين بـ (0,967) و(0,983)، ويليه البعد البيئي ثم بعد العمليات التشغيلية الداخلية ويليه بعد العملاء واخيرا البعد المالي.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس

الجدول رقم (28): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Klomogrouv-sminrov	مستوى الدلالة	النتيجة
الاتجاه الإستراتيجي	3,74	0,955	يتبع التوزيع الطبيعي
الرسالة	3,86	0,355	يتبع التوزيع الطبيعي
القيم	3,73	0,434	يتبع التوزيع الطبيعي
الرؤية	3,57	0,584	يتبع التوزيع الطبيعي
الأهداف الإستراتيجية	3,75	0,507	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء	3,74	0,667	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء المالي	3,65	0,156	يتبع التوزيع الطبيعي
أداء العملاء	3,78	0,569	يتبع التوزيع الطبيعي
أداء عمليات التشغيل الداخلية	3,77	0,392	يتبع التوزيع الطبيعي
التعلم والنمو	3,70	0,471	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء البيئي	3,79	0,078	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0,05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية، حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة أتت متجانسة بالنسبة للإتجاه الإستراتيجي والأداء وهي (3,74). وأن جميع أبعاد الاستمارة المحددة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الإرتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

خصص هذا المطلب لتحليل خصائص العينة من ناحية السن، الجنس، والمؤهل العلمي ومن الناحية الوظيفية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

الفرع الأول: تحليل خصائص العينة حسب السن

يلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة سن أفراد العينة الذين يتجاوزون 46 سنة تقدر بـ (22,2%)، و(34,9%) بين 25 و35 سنة.

الجدول رقم(29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

فئات السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 الى 35	22	34,9
من 36 الى 45	27	42,9
اكثر من 46	14	22,2
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الثاني: تحليل خصائص العينة حسب الجنس

يلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة مكونة أغلبها من الذكور حيث تقدر النسبة بـ (61,9%)، في حين أن نسبة الإناث هي (38,1%) وهي ضئيلة جدا لمقارنة بالذكور، وهو ما تتطلبه طبيعة نشاط نفعال، باعتبارها شركة لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، حيث أن نسبة 50% من الأفراد العاملين بها هم معنيون بأشغال النقل والتفريغ والأشغال الكبرى، أما الإناث فتسند لهن وظائف إدارية.

الجدول رقم(30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	39	61,9
مؤنث	24	38,1
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

الفرع الثالث: تحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح في الجدول الموالي أن مستوى الثانوي والجامعية هو الغالب على عينة الدراسة، حيث يقدر بنسبة (17,5%) ثانوي، (69,8%) جامعي، أما مستوى الدراسات العليا بـ (4,8%) وهذا



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يدل على أن الشركة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى الإطارات في الشركة.

الجدول رقم(31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	11	17,5
تكوين مهني	5	7,9
جامعي	44	69,8
درسات عليا(ماجستير، دكتوراه)	3	4,8
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

### الفرع الرابع: تحليل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يظهر في الجدول أن نسبة الاطارات ذات الخبرة التي تتجاوز 15 سنة يقدر بـ (28,6%) وهي أعلى نسبة، وهذا يدل على أن إطارات الشركة لديهم خبرة كافية في العمل. ثم تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (22,2%)، وهذا يدل على حرص الشركة على تكليف الاطارات الشابة بالمسؤوليات الإدارية، ثم من (11 إلى 15) بنسبة (25,4%)، وأخيرا من (6 إلى 10) بنسبة (23,8%).

الجدول رقم(32): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	14	22,2
من 6 الى 10 سنوات	15	23,8
من 11 الى 15 سنة	16	25,4
اكثر من 15 سنة	18	28,6
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الخامس: تحليل خصائص العينة حسب عدد الدورات التكوينية

الجدول رقم(33): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد دورات التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
دون تكوين	36	46,2
أقل من دورتين	11	14,1
من 2 إلى 4 دورات	26	33,3
أكثر من 4 دورات	5	6,4
المجموع	63	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول أن نسبة الافراد الذين لم يتحصلوا على دورات تكوينية كبير جدا وهو يقدر بـ (46,2%)، ومن دورتين الى أربع دورات قدر بـ (33,3%)، ونسبة (14,1%) ممن تحصلوا على دورة واحدة، ونسبة (6,4%) ممن تحصلوا على أكثر من أربع دورات، يبدو أن المؤسسة لا تركز على التدريب كثيرا، لأن أكثر من 46 في المئة لم يتحصلوا على تكوين، ولو لمرة واحدة.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة**

يتضمن هذا المطلب، تحديد الاتجاه الإستراتيجي السائد في الشركة، من خلال اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد الرسالة والقيم والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وكذلك درجة تأثير الاتجاه الإستراتيجي على الأداء من خلال الأداء المالي، العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو، والأداء البيئي، واختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين، المستقل والتابع. وذلك بالإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

**الفرع الأول: الاتجاه الإستراتيجي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"**

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الاسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، لتحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي في المنظمة، بالإعتماد على حساب المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات إجابات العينة، حول أبعاد الاتجاه الإستراتيجي المتمثلة في الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية. بالإضافة إلى الإنحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

أولاً: تحليل أبعاد الاتجاه الاستراتيجي

السؤال الأول: ماهي درجة الإهتمام بمكونات الإتجاه الإستراتيجي لشركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بالإتجاه الإستراتيجي بكل أبعاده ( بعد الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية)، من خلال حساب، المتوسط لتحديد إتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد إتجاهات عينة الدراسة لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكل بعد من أبعادها التي تم تحديدها.

الجدول رقم (34): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الرسالة

الرقم	عبارات بعد الرسالة	درجات السلم	المتوسط					الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
			1	2	3	4	5		
01	غرض وسبب وجود المنظمة مكتوب ومحدد يستطيع الجميع الاطلاع عليه	التكرار	1	1	7	21	33	0,861	اتفق تماما
			1,6	1,6	11,1	33,3	52,4		
02	يدرك الجميع المهمة التي وجدت من اجلها المنظمة	التكرار	2	3	8	20	30	1,035	اتفق
			3,2	4,8	12,7	31,7	47,6		
03	اسس تحقيق الميزة التنافسية محددة بشكل واضح في رسالة المنظمة	التكرار	2	4	16	22	19	1,040	اتفق
			3,2	6,3	25,4	34,9	30,2		
04	عمل المنظمة على الاستجابة لحاجات السوق محدد بشكل واضح في رسالة المنظمة	التكرار	2	5	13	27	16	1,019	اتفق
			3,2	7,9	20,6	24,9	25,4		
05	في الرسالة هناك وصف واضح لكيفية قيام المنظمة بأعمالها	التكرار	0	6	14	30	13	0,883	اتفق
			0	9,5	22,2	47,6	20,6		
06	في الرسالة هناك وصف واضح لكيفية معاملة المنظمة لعملائها	التكرار	0	4	17	28	14	0,853	اتفق
			0	6,3	27,0	44,4	22,2		
07	تشجع رسالة المنظمة مشاركة العاملين	التكرار	2	5	16	24	16	1,031	اتفق
			3,2	7,9	25,4	38,1	25,4		
08	تلي رسالة المنظمة توقعات العاملين فيها	التكرار	2	8	18	17	18	1,124	اتفق
			3,2	12,7	28,6	27,0	28,6		
09	وضوح الرسالة يعطي صورة ايجابية لدى اصحاب المصالح	التكرار	2	4	15	25	17	1,014	اتفق
			3,2	6,3	23,8	39,7	27,0		
10	في الرسالة تأكيد واضح على اهمية العوامل الاستراتيجية كالإبداع والتكنولوجيا...	التكرار	2	6	19	23	13	1,023	اتفق
			3,2	9,5	30,2	36,5	20,6		
متوسط المتوسطات			3,856					بدرجة اتفق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الرسالة بلغ (3,856) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (01) بـ (4,333) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (10) فقد قدر متوسطها بـ (3,619) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت جميع قيم بعد الرسالة بدرجة (أفق). وهي نفس النتيجة التي وصلت إليها دراسة "عوض البلوي"، حيث أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الرسالة كبعد من أبعاد الإتجاه الاستراتيجي، جاء بدرجة مرتفعة وبلغ (58,3). وكما جاء في الجانب النظري، أن رسالة المنظمة هي "عبارة عن الصورة التي تبتغي المنظمة أن تظهر بها" ولأجل هذا قامت نفعال بصياغة رسالتها التي تمثلت في العبارات التالية:

"المنظمة التي تتصل هي المنظمة التي تتحرك، تبذل، وتمضي للأمام" نلاحظ أن عبارات الرسالة تتسم بالجودة، ووضوح التعبير والسهولة والحالية، أي أنها تعايش الظروف البيئية التي تتطلب الحركة، الإبداع والاستمرار. كما أنها تدور حول مجالات الأداء الرئيسية التي حددها "بيتر دراكر" وهي:

- الابتكار: أي درجة اهتمام نفعال بتقديم منتجات او خدمات جديدة،
- المسؤولية الاجتماعية ودورها في إشباع حاجات المجتمع، باعتبارها منظمة تسويقية تحاول التكيف والتأقلم من خلال التحرك وعدم السكون لأن المحيط الحالي يتسم بعدم الأكادة.

#### الجدول رقم (35): اتجاهات اجابات العينة حول بعد القيم

الرقم	عبارات بعد القيم	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
11	تحدد المنظمة مجموعة من القيم في ثقافتها	22	23	13	4	1	3,968	0,983	اتفق
		%	34,9	36,5	20,6	6,3			
12	تعتبر قيم المنظمة مرجعية لحل الاشكالات الاخلاقية التي تقع بين مختلف الاطراف	14	24	17	5	3	3,651	1,065	اتفق
		%	22,2	38,1	27,0	7,9			
13	تؤكد قيم المنظمة على جودة العمل	19	20	15	8	1	3,762	1,073	اتفق
		%	30,2	31,7	23,8	12,7			
14	توضح قيم المنظمة اولويات العمل	14	27	15	6	1	3,746	0,967	اتفق
		%	22,2	42,9	23,8	9,5			
15	توضح قيم المنظمة الاسلوب الذي تدير به المنظمة اعمالها	11	31	16	2	3	3,714	0,958	اتفق
		%	17,5	49,2	25,4	3,2			
16	ان التزام المنظمة بقيمها يؤدي الى جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة	13	22	19	5	4	3,556	1,104	اتفق
		%	20,6	34,9	30,2	7,9			
متوسط المتوسطات							3,733	اتفق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يظهر من نتائج الجدول ان متوسط المتوسطات الخاص ببعد القيم التنظيمية بلغ (3,733) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (11) بـ (3,968) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد ، أما العبارة رقم (16) فقد قدر متوسطها بـ (3,556) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وهي نفس النتيجة التي وصلت اليها دراسة "عوض البلوي"، حيث ان المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد القيم كبعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي، جاء بدرجة مرتفعة وبلغ (3,52).

### الجدول رقم (36): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد الرؤية

الرقم	عبارات بعد الرؤية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
17	رؤية المنظمة ترسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة	2	8	13	22	18	3,730	1,110	اتفق
	%	3,2	12,7	20,6	34,9	28,6			
18	رؤية المنظمة محفز لالتزام العاملين نحو المنظمة	2	6	17	24	14	3,667	1,032	اتفق
	%	3,2	9,5	27,0	38,1	22,2			
19	رؤية المنظمة تتسم بالواقعية	3	8	20	24	8	3,413	1,026	اتفق
	%	4,8	12,7	31,7	38,1	12,7			
20	رؤية المنظمة تولي اهتمام كبير لحاجات وطموحات مختلف الاطراف	3	7	25	22	6	3,333	0,967	اتفق حد ما
	%	4,8	11,1	39,7	34,9	9,5			
21	تؤكد رؤية المنظمة على التركيز على العوامل الاساسية للنجاح	1	5	22	24	11	3,619	0,923	اتفق
	%	1,6	7,9	34,9	38,1	17,5			
22	تؤكد رؤية المنظمة على الاهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية	2	8	19	24	10	3,508	1,014	اتفق
	%	3,2	12,7	30,2	38,1	15,9			
23	تؤكد رؤية المنظمة على الاهمية الاستراتيجية لقنوات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية	0	7	20	21	15	3,698	0,961	اتفق
	%	0	11,1	31,7	33,3	23,8			
متوسط المتوسطات							3,567	اتفق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الرؤية بلغ (3,567) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (17) بـ (3,730) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد ، أما العبارة رقم (20) فقد قدر متوسطها بـ (3,333) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وهي نفس النتيجة التي وصلت اليها دراسة "عوض البلوي"، حيث أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الرؤية كبعد من أبعاد الإتجاه الاستراتيجي، جاء بدرجة مرتفعة وبلغ (3,51).

الجدول رقم (37): اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية

الرقم	عبارات بعد الاهداف الاستراتيجية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
24	في اهداف المنظمة النتائج المراد الوصول اليها محددة بشكل واضح	1	4	23	21	14	3,683	0,947	اتفق
		1,6	6,3	36,5	33,3	22,2			
25	اهداف المنظمة قابلة للتكيف مع المستجدات	1	5	16	22	19	3,841	1,003	اتفق
		1,6	7,9	25,4	34,9	30,2			
26	اهداف المنظمة قابلة للقياس	2	2	19	26	14	3,762	0,946	اتفق
		3,2	3,2	30,2	41,3	22,2			
27	تتضمن الاهداف تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيقها	1	4	21	27	10	3,651	0,883	اتفق
		1,6	6,3	33,3	42,9	15,9			
28	تقوم المنظمة بتقييم مدى تحقيق اهدافها	3	3	17	22	18	3,778	1,069	اتفق
		4,8	4,8	27,0	34,9	28,6			
29	تعتبر المنظمة ان مشاركة الافراد مهم جدا في عملية صياغة الاهداف	4	5	20	12	22	3,683	1,216	اتفق
		6,3	7,9	31,7	19,0	34,9			
30	تشكل الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الاطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الاهداف على المستوى التشغيلي	2	5	17	15	24	3,857	1,120	اتفق
		3,2	7,9	27,0	23,8	38,1			
	متوسط المتوسطات						3,751		اتفق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الأهداف الإستراتيجية بلغ (3,751)، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (30) بـ (3,857) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد والانحراف المعياري بـ (1,120)، أما العبارة رقم (27) فقد قدر متوسطها بـ (3,651) وهو أدنى متوسط في هذا البعد والانحراف المعياري بـ (0,883).

وهي نفس النتيجة التي وصلت إليها دراسة "عوض البلوي"، حيث أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الأهداف الإستراتيجية كبعد من أبعاد الإتجاه الإستراتيجي، جاء بدرجة مرتفعة وبلغ (61,3).

فبالنسبة لعبارة "تتضمن الاهداف تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيقها" نجد أن الأهداف الإستراتيجية التي صرح بها على لسان مسؤوليها تتضمن المدى الزمني لتحقيقها، فقد صرح الرئيس المدير العام للشركة "حسين ريزو" أن غلافها ماليا قدره 200 مليار دج خصص للشركة لتجسيد برنامج تطوير للفترة (2016-2020) وهو البرنامج الذي سيتبعه برنامج آخر يمتد إلى غاية 2030. وسيخصص هذا المبلغ أساسا للمشاريع الموجهة لتعزيز قدرات تخزين الوقود، غاز البترول المميع،

وتطوير شبكة النقل بالأنايبب، وأخيرا إنجاز محطات جديدة للوقود تستجيب للمعايير الدولية. وتهدف هذه المشاريع لتحقيق إكتفاء ذاتي في مجال التخزين لمدة 30 يوما عوض 10 أيام حاليا، وإنشاء 42 محطة على الطريق السيار شرق-غرب و 30 محطة أخرى بالجنوب، إضافة إلى 80 محطة ضخمة في المدن الكبرى تعرض إلى جانب التموين بالوقود خدمات متنوعة على غرار الإطعام والإيواء. (انظر الملحق رقم (05)).

وفي أفاق 2020 تسعى الشركة لإنجاز حوالي ألف محطة لتوزيع غاز البترول المميع ستضاف إلى 600 محطة التي تشتغل حاليا، وهو ما سيرفع حصة هذا النوع من المحطات إلى 73% مقابل 27% حاليا. ويتوقع برنامج الشركة لآفاق 2020 تحويل 340.000 سيارة إلى هذا الغاز النظيف الذي ينتظر أن تسوق 3 ملايين طن منه في نفس الفترة قصد إقتصاد 3.5 ملايين طن من البنزين وبالتالي إقتصاد 300 مليار دج<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للأهداف التي لم يتم وضع لها مدى زمني معين، نجد لجوء نפטال لفتح محطات بدول مجاورة من أجل الحد من ظاهرة تهريب الوقود، وأوضح الرئيس المدير العام لنפטال "حسين ريزو" في إطار برنامج نموها على المستوى المتوسط والطويل إلى إقامة محطات خدمات لها بدول الساحل، إضافة إلى المحطات المزمع إقامتها بالدول المغاربية. وكشف عن تلقي الشركة لاقتراحات من البنين وتنزانيا لإقامة محطات بهاتين الدولتين.

### ثانيا: تحليل أبعاد أداء المنظمة

ما هو مستوى الأداء (أداء العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بأداء المنظمة بكل أبعاده (بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي)، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والإنحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة.

<sup>1</sup> الرئيس المدير العام لشركة نפטال حسين ريزو: قرار الزيادات المرتقبة في اسعار الوقود لا يرجع للشركة، الاذاعة الجزائرية،

<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20151207/60733.html>.22:46 ،07/12/2015

الجدول رقم (38): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد العملاء

الرقم	عبارات بعد العملاء	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
31	تتبع المنظمة استراتيجية تقوم على اساس تحقيق قيمة عليا للعملاء	2	4	16	22	19	3,825	1,040	اتفق
		3,2	6,3	25,4	34,9	30,2			
32	تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء	4	8	14	12	25	3,730	1,285	اتفق
		6,3	12,7	22,2	19,0	39,7			
33	تحتل منتجات المنظمة مركز تنافسي في السوق	1	5	15	24	18	3,841	0,987	اتفق
		1,6	7,9	23,8	38,1	28,6			
34	تضع المنظمة الاسعار المناسبة لمواجهة المنافسين	1	5	19	20	18	3,778	1,007	اتفق
		1,6	7,9	30,2	31,7	28,6			
35	السعر المنخفض لمنتجات المنظمة لا يؤثر على جودتها	2	7	13	19	22	3,825	1,129	اتفق
		3,2	11,1	20,6	30,2	34,9			
36	تتبع المنظمة استراتيجية تقليص التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية	2	6	18	19	18	3,714	1,084	اتفق
		3,2	9,5	28,6	30,2	28,6			
37	تجذب المنظمة العملاء من خلال السعر المنخفض لمنتجاتها	4	9	15	18	17	3,556	1,215	اتفق
		6,3	14,3	23,8	28,6	27,0			
38	تجذب المنظمة العملاء من خلال تقديم المنتجات في الوقت المناسب	1	7	22	9	24	3,762	1,132	اتفق
		1,6	11,1	34,9	14,3	38,1			
39	تقوم المنظمة بتزويد العملاء بكل ما هو جديد عن منتجاتها	1	4	16	16	26	3,984	1,039	اتفق
		1,6	6,3	25,4	25,4	41,3			
40	تقوم المنظمة بتوعية العملاء حول الاستخدام السليم لمنتجاتها	2	4	19	14	24	3,857	1,105	اتفق
		3,2	6,3	30,2	22,2	38,1			
41	تقوم المنظمة بالاستماع الى شكاوي العملاء	3	4	21	14	21	3,730	1,139	اتفق
		4,8	6,3	33,3	22,2	33,3			
	متوسط المتوسطات						3,782	بدرجة اتفق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد العملاء بلغ (3,782) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (39) بـ (3,984) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (37) فقد قدر متوسطها بـ (3,556) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وهذا ما تؤكد النتيجة التي توصل إليها " زياد عبد الحليم الذبيبة"، فيما يخص أثر إحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمينية، حيث بلغ متوسط المتوسطات لهذا البعد (3,732). تتجسد عبارة " تقوم المنظمة بتزويد العملاء بكل ما هو جديد عن منتجاتها " من خلال قيام نفعال بعملية الترويج لمنتجاتها عن طريق المعارض الدولية والوطنية، الإعلانات عبر الإذاعة والتلفزيون.



فهو أهم شيء للوصول مباشرة إلى الزبون، فضلا عن حضورها الدائم والقوي في المعارض المهمة، وامتلاكها لمجلة شهرية متنوعة تعرض فيها كل نشاطاتها وبرامجها الإستثمارية (انظر الملحق رقم (06))، إضافة إلى الصحافة المكتوبة، واللائحات والملصقات الاشهارية، كما تقوم برعاية بعض الجمعيات والنوادي الرياضية والثقافية.

وفي خبر نشرته جريدة النهار لمعلومات رسمية متوفرة لديها حول الخصائص التقنية لقارورة الغاز الجديدة، فإن الترويج لهذا النوع من القارورات كان بعد لقاء جميع مسؤولي مجمع نפטال وآخرين عن الشركة الوطنية لأسطوانات الغاز بمسؤولين عن الشركة النرويجية RAGASCO، تم خلاله التأكيد على ضرورة الدخول في شراكة من أجل تغيير شكل قارورة غاز البوتان B13 وجعلها جذابة من الناحية الخارجية وأكثر أمنا، حيث ستكون القارورة في حلتها الجديدة تتوفر على الخصائص التالية:<sup>1</sup> (انظر الملحق رقم (15)).

- غير قابلة للإنفجار،
  - ولا تتآكل بفعل الصدأ،
  - تحافظ على البيئة،
  - خفيفة الوزن وسهلة الحمل مما سيقصص من تكاليف النقل ويخفف من عبء العمال،
  - ستكون القارورة شفافة مما يسمح لمستعملها بالإطلاع على منسوب الغاز الموجود بداخلها، كما أن إحاطتها بقارورة بلاستيكية سيقصص من حجم الضجيج الذي كانت تتسبب فيه القارورات القديمة.
- ومازال المشروع قيد الدراسة وقد حظي بموافقة رسمية من طرف السلطات، حيث أكد وزير الصناعة والمناجم، على ضرورة تجسيد هذا المشروع، من أجل التخلص من قارورات غاز البوتان المستعملة من طرف الجزائريين والبالغ عددها 22 مليون قارورة على المستوى الوطني، وسيتم التخلص منها بصفة تدريجية وهي العملية التي تستغرق فترة طويلة، كما أن الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال ستستعمل القارورات القديمة لأغراض أخرى.

<sup>1</sup> حبيبة محمودي، قارورة الغاز بتصميم وشكل جديدين، جريدة النهار، 29-12-2014.

<https://www.ennaharonline.com/ar/latestnews/231157>

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بالإضافة إلى تزويد عملائها بكل ما هو جديد عن منتجاتها، كما لها كذلك نشاطات توعية لعملائها حول استخدام هذه المنتجات المعروفة بالخطورة، حيث أشار السيد حسين ريزو إلى التحضير للدورة الرابعة للحملة التحسيسية السنوية لشركة نفطال، التي ستجوب كل ربوع الوطن بهدف التقرب إلى المستهلكين وتوجيههم نحو الاستعمال الأمثل لقاوررات الغاز، وقال إن الانطلاقة ستكون من بلدية " لزواوية " بولاية بتيزي وزو على أن تدوم العملية إلى غاية شهر مارس 2016. (انظر الملحق رقم (08)).

أما عبارة " تجذب المنظمة العملاء من خلال السعر المنخفض لمنتجاتها " جاءت في الترتيب الأخير كون أن أسعار الوقود مضبوطة من طرف الدولة على كامل التراب الوطني ، أي أنها مدعمة أسعار إدارية (Prix Homologies)، وهذا ما صرح به السيد "حسين ريزو" قائلا " إن دعم الدولة للبنزين يقارب الـ 45 بالمائة من قيمته ولا بد أن يستفيد منه المواطن الجزائري وليس جهات أخرى". وفي إطار سياسة ترشيد النفقات التي تهدف من خلالها إلى عقلنة استهلاك الوقود أكد السيد حسين ريزو إستعداد الشركة لتطبيق الزيادات على أسعار الوقود عند دخول قانون المالية 2016 حيز التطبيق، واعتبر ريزو أن أسعار الوقود بشكل عام في الجزائر تعرف مستويات متدنية وأن ضبط سعر الوقود يتجاوز شركته إلى الحكومة نفسها.

### الجدول رقم (39): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو

الرقم	عبارات بعد التعلم والنمو	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
42	تحرص المنظمة على التطوير المستمر لقدرات العاملين	19	22	14	5	3	3,778	1,114	اتفق
	%	30,2	34,9	22,2	7,9	4,8			
43	توفر المنظمة للعاملين المعلومات الضرورية لأداء الوظيفة بشكل سليم	21	15	21	3	3	3,762	1,118	اتفق
	%	33,3	23,8	33,3	4,8	4,8			
44	يستفيد العمال من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة لتطوير قدراتهم	20	19	17	4	3	3,778	1,114	اتفق
	%	31,7	30,2	27,0	6,3	4,8			
45	برامج التحفيز في المنظمة تزيد من الاحتفاظ بالعاملين لفترة اطول	19	18	19	4	3	3,730	1,110	اتفق
	%	30,2	28,6	30,2	6,3	4,8			
46	يبقى العاملون في المنظمة نتيجة لشعورهم باندماجهم لها	19	12	25	5	2	3,651	1,095	اتفق
	%	30,2	19,0	39,7	7,9	3,2			
47	يحقق العاملون في المنظمة طموحاتهم واهدافهم	13	14	27	5	4	3,429	1,103	اتفق
	%	20,6	22,2	42,9	7,9	6,3			
48	يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة	2	30	13	15	18	3,714	1,023	اتفق
	%	2,6	38,5	16,7	19,2	23,1			
49	تعمل المنظمة على توفير مناخ مناسب للعمل	11	20	20	9	18	3,603	1,172	اتفق
	%	14,1	25,6	25,6	11,5	23,1			
50	تقوم المنظمة بنشر الوعي لدى العاملين للوقاية من اخطار العمل	13	21	21	10	13	3,810	1,060	اتفق
	%	16,7	26,9	26,9	12,8	16,7			

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

51	تدرب المنظمة العاملين على اجراءات السلامة المهنية باستخدام معداتها	التكرار	15	16	22	4	21	3,794	1,080	اتفق
		%	19,2	20,5	28,2	5,1	26,9			
52	توفر المنظمة مختلف أنشطة الترفيه والتسلية للعاملين	التكرار	13	18	22	8	17	3,730	1,066	اتفق
		%	16,7	23,1	28,2	10,3	21,8			
53	توفر المنظمة فرص الترقية للعاملين	التكرار	19	11	27	3	3	3,635	1,112	اتفق
		%	30,2	17,5	42,9	4,8	4,8			
54	تعرف المنظمة بقدرات العاملين	التكرار	18	12	24	4	4	3,698	1,488	اتفق
		%	28,6	19	38,1	6,3	6,3			
	متوسط المتوسطات							3,701		بدرجة اتفق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد التعلم والنمو بلغ (3,701) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (50) بـ (3,810) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (47) فقد قدر متوسطها بـ (3,429) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وهذا ما تؤكدته النتيجة التي توصل اليها " زياد عبد الحليم الذبيبة "، فيما يخص إثر إحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمينية، حيث بلغ متوسط المتوسطات لهذا البعد (3,416).

فعبارة " تقوم المنظمة بنشر الوعي لدى العاملين للوقاية من أخطار العمل " إحتلت المرتبة الأولى، وهذا ما نلاحظه جليا في برنامج التكوين الذي أعدته نفطال كجزء من التدابير المتعلقة بتحسين أمن الاشخاص والمركبات الصناعية، برعاية الشركة النرويجية (Statoil)، تحت عنوان "برنامج السلوك الأمن" وشمل جميع الفئات الاجتماعية المهنية والمنتشرة عبر الشركة، وهذا من أجل المحافظة على مواردها البشرية، الذي هدفت من خلاله إلى تحسين التصرفات الأمنية الفردية والجماعية، والتكيف مع متطلبات الحفاظ على صحتهم في العمل بغية تخفيض عدد الحوادث<sup>1</sup>. كما أن نفطال قامت بعدة ملتقيات وأيام تحسيسية حول صحة وسلامة عمالها من حوادث العمل وكذا الأمن الصناعي، وهذا ما عبر عنه مدير نفطال عندما قال: " نحن لا نستطيع البقاء مدة طويلة دون الحديث عن الأمن"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> r.kessoum, **naftal partie prenante dans le large programme: le safe bahaviour programme**. Naftal news.n10.novembre20080.p11.

<sup>2</sup> h.kebilene ,**forum naftal retour d'experience sur la securite**, naftal news,n11,2010 ,p32.

الجدول رقم (40): إتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد عمليات التشغيل الداخلية

الرقم	عبارات بعد عمليات التشغيل الداخلية	درجات السلم					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
55	منتجات المنظمة تطابق المواصفات والمعايير الدولية	13	16	13	27	9	4,016	1,055	اتفق
		16,7	20,5	16,7	34,6	11,5			
56	تستخدم المنظمة أنظمة الفحص والرقابة على المنتجات	12	7	23	28	8	3,968	0,915	اتفق
		15,4	9	29,5	35,9	10,3			
57	تقبل المنظمة اقتراحات مختلف الاطراف من اجل تحسين صورة خدماتها في السوق	12	28	6	26	6	3,778	1,099	اتفق
		15,4	35,9	7,7	33,3	7,7			
58	تعمل المنظمة على مشاركة الموردين في تطوير وتحسين خدماتها	31	8	18	17	4	3,587	0,978	اتفق
		39,7	10,3	23,1	21,8	5,1			
59	ادارة البحث والتطوير في المنظمة تقوم بتطوير خدمات جديدة	20	18	14	22	4	3,571	1,043	اتفق
		25,6	23,1	17,9	28,2	5,1			
60	منتجات المنظمة لها القدرة على المنافسة الدولية	24	16	16	18	4	3,730	1,139	اتفق
		30,8	20,5	20,5	23,1	5,1			
61	تضمن المنظمة لعملائها تقديم خدمات مابعد البيع	18	15	13	30	2	3,571	1,011	اتفق
		23,1	19,2	16,7	38,5	2,6			
62	تستخدم المنظمة قنوات التوزيع المناسبة لوصول منتجاتها	18	9	20	20	11	3,952	0,991	اتفق
		23,1	11,5	25,6	25,6	14,1			
63	تستخدم المنظمة مختلف وسائل الاعلان للتعريف بمنتجاتها	13	10	21	21	13	3,778	1,156	اتفق
		16,7	12,8	26,9	26,9	16,7			
	متوسط المتوسطات						3,773	بدرجة اتفق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد عمليات التشغيل الداخلية بلغ (3,773) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (55) ب (4,016) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد ، أما العبارتين رقم (59) و(61) فلهما نفس المتوسط المقدر ب (3,571) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وهذا ما تؤكدته النتيجة التي توصل إليها " زياد عبد الحليم الذبيبة "، فيما يخص أثر إحتواء بعد عمليات التشغيل الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية، حيث بلغ متوسط المتوسطات لهذا البعد (3,760).

إن حصول شركة نفضال على العديد من شهادات الايزو نشاط الوقود المتمثلة في: (انظر الملحق

رقم(16)).

▪ ايزو 9001 نسخة 2008،

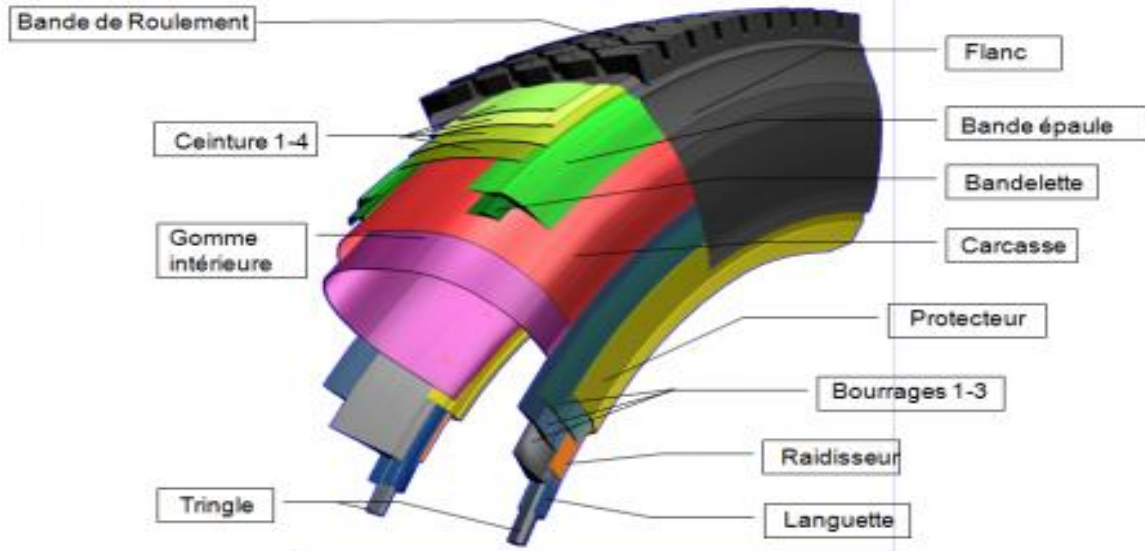
- OHSAS 18001،
  - ايزو 14001 نسخة 2004.
  - وقيامها بعملية اعادة التأهيل لنشاطات الطيران والبحرية لفرع الوقود بالمعيار الدولي 9001 نسخة 2000، يجعل الفقرة (55) المتضمنة لعبارة " منتجات المنظمة تطابق المواصفات والمعايير الدولية " تحتل المرتبة الأولى في الترتيب. وهذا ما أكد عليه السيد " حسين ريزو" خلال إشرافه على انطلاق "أيام نפטال لفاميلي دايز" على مستوى محطة الخدمات بالحمامنة بالطريق السيار شرق- غرب حيث قال أنه " من الأولوية تحسين نوعية خدمات التي تقدمها محطاتنا لجعلها وفق المعايير الدولية"<sup>1</sup>، وقد انتهز السيد ريزو هذه المناسبة لتفقد تجهيزات هذه المحطة التي تتربع على مساحة 4 هكتارات وتلقى شروحات حول نظام تشغيلها حيث يرتقب تجهيزها بنظام للمراقبة عن بعد من أجل أمن المستعملين وكذا إنجاز فندق صغير، أما بالنسبة لمواصفات هذه المحطة فنجدها تتضمن فضاء للراحة والتسلية مخصص للأطفال تتضمن عدة ألعاب وقطار كهربائي وورشة صغيرة للرسم، ويسمح هذا الفضاء للأطفال من الاستراحة واللعب والتسلية لاستعادة قواهم قبل مواصلة السفر مع ذويهم.
- من جهة أخرى نجد أن نوعية العجلات التي تقوم نפטال بتسويقها ذات جودة ونوعية توافق المعايير الدولية، إلا أنها لم تحقق مبيعات جيدة وهذا راجع للطلب القليل جدا للعجلات بسبب ارتفاع ثمنها مقارنة بالخواص، وسوء الخدمة المقدمة على الرغم من جودة المنتج حيث أن العجلات يتم استيرادها من فرنسا وألمانيا وجنوب أفريقيا عن طريق مناقصات تعرضها نפטال لمورديها وترسلها عن طريق البحر عبر مواني: الجزائر، سكيكدة، عنابة ومن خلالها تحصل مختلف وحدات نפטال على إحتياجاتها من العجلات.
- إن الانخفاض المحقق في مبيعات العجلات الذي تشهده نפטال جعلها تعيد النظر حول هذا المنتج، وهذا ما يؤكد الملتقيين اللذين نضمهما فرع التجارة في مقر المديرية العامة لنפטال بالجزائر العاصمة، الأول امتد من 28 إلى 29 نوفمبر 2005 بحضور الرائد عالميا في العجلات " Good year" وكان الهدف منه<sup>2</sup>:
- تزويد الحاضرين بنصائح وإرشادات تخص اختيار واستعمال منتجها،
  - إعطاء بطاقة تقنية للعجلة،

<sup>1</sup> أيام فاميلي دايز: الرئيس المدير العام لشركة نפטال يشدد على عصنة محطات الخدمات عبر الوطن، جريدة دزاير فاميلي، الخميس، 13 اوت 2015، 18:47. <http://www.aps.dz/ar/economie/18878>

<sup>2</sup> naftal organise deux seminaires sur les pneumatiques. Naftal news. N 7. Juin 2006. P21.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- اكتساب العمال معارف تقنية وتجارية وضمن خدمات ما بعد البيع بصورة فعالة. والشكل الموالي يوضح تركيبية العجلات التي تقوم نפטال بتسويقها.
- الشكل رقم (29): مكونات العجلات المسوقة من طرف شركة نפטال



Source : [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz)

كما نوقشت قضايا لها علاقة بمشاكل المحيط والمتعلقة بمخزون العجلات وذلك من خلال إعادة تأهيل العجلات لمتابعة التقدم الصناعي والعلمي وكذا طرق فحص المنتجات المعيبة من العجلات بهدف التقليل منها.

أما الملتقى الثاني والذي عقد في 14 و 15 فيفري 2006 بحضور الممثل الألماني للعجلات البرية "Continental" والتي تعد هي الأخرى رائدة عالميا لتوفر عجلاتها على العديد من الخصائص كتوفرها على نظام كبح بالنسبة لعجلات النقل السياحية والثقيلة الوزن، هذا اللقاء كان مناسبة جيدة لتقني ومهندسي نפטال في إطار تدريبهم الكيفية التي من خلالها تعمل العجلة بجودة عالية والتي تضمن السلامة والأمن في الطريق، إن العجلات الألمانية حسب المحاضر الألماني تنتج باستخدام تقنيات ذات جودة عالية، تتوافق والمعايير الدولية.

من خلال هذين الملتقين تهدف نפטال إلى استعادة حصتها السوقية في ظل حدة المنافسة التي تتعرض لها من طرف القطاع الخاص في السوق الوطنية، وذلك بتوفير لزبائنها منتج يتميز بالجودة العالية والتكنولوجيا المتطورة والأمان، كما أن إرشاد ونصح وإرضاء عملائها أصبح هدف تسعى نפטال للوصول إليه.

الجدول رقم (41): اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد الأداء المالي

الرقم	عبارات بعد الأداء المالي	درجات السلم	المتوسط					الاتجاه
			1	2	3	4	5	
64	تسعى المنظمة الى استغلال الموارد والامكانات المتاحة لديها لتحقيق ارباح عالية	التكرار	13	16	13	27	9	اتفق
			16,7	20,5	16,7	34,6	11,5	
65	تعمل المنظمة على تخفيض تكاليفها باستمرار	التكرار	12	7	23	28	8	اتفق
			15,4	9	29,5	35,9	10,3	
66	تركز المنظمة على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة اعلى	التكرار	12	28	6	26	6	اتفق
			15,4	35,9	7,7	33,3	7,7	
67	تناسب الارباح مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة	التكرار	31	8	18	17	4	اتفق
			39,7	10,3	23,1	21,8	5,1	
68	تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة	التكرار	20	18	14	22	4	اتفق
			25,6	23,1	17,9	28,2	5,1	
متوسط المتوسطات			3,648					بدرجة اتفق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الأداء المالي بلغ (3,648) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (64) بـ (3,794) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (65) فقد قدر متوسطها بـ (3,460) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وهذا ما تؤكدته النتيجة التي توصل إليها " زياد عبد الحليم الذبيبة "، فيما يخص أثر احتواء بعد الأداء المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصارف التجارية اليمنية، حيث بلغ متوسط المتوسطات لهذا البعد (3,952).

فبالنسبة للعبارة رقم (64) " تسعى المنظمة إلى إستغلال الموارد والامكانات المتاحة لديها لتحقيق أرباح عالية " فنجد أن نفعال تقوم بإجراء شراكات مع منظمات أجنبية، من أجل التطوير في مجال الخدمات غير النفطية في محطات الخدمات التابعة لها، وتتمثل أساسا هذه الخدمات في الإطعام والفنادق على الطرق العمومية والمحلات والصيانة الميكانيكية السريعة للسيارات، ليشمل هذا المشروع في المرحلة الأولى بعض محطات التسيير المباشر التي تم تعيينها كونها تقع في محاور الطرقات الكبيرة، وبالنظر لمساحاتها الكبيرة لاحتواء كل هذه النشاطات الجديدة. وحسب مسؤولو نفعال، فإن تطوير هذه النشاطات غير النفطية بإمكانها أن تحقق مداخل معتبرة لفائدة محطات الخدمات التابعة لمؤسسة نفعال كما هو الحال بأوروبا، أين تساهم هذه الخدمات بنسبة 65 بالمائة من رقم أعمال محطات البنزين، خاصة وأن المرسوم المؤرخ سنة 1997 قد كرس فتح سوق توزيع وتسويق المنتجات

البتروولية للمتعاملين الجدد الأمر الذي من شأنه تقليص حصتها بالسوق. وأطلقت شركة نפטال -التي من المنتظر أن تواجه المنافسة الأجنبية مع مجيء شركات جديدة- عملية واسعة لتطوير وتجديد شبكة محطات خدماتها، كما تهدف هذه العملية أساسا إلى تحسين خدماتها خاصة أن شبكة محطاتها تعاني من نقص مستلزمات الراحة المتطورة والنظافة وكذا نشاطات الملاحق خاصة غير النفطية.

وقال السيد حسين ريزو للإذاعة الجزائرية، أن شركة نפטال ستعقد قريبا ندوة تضم إدارات الشركة لوضع الخطوط العريضة للمشروع التنموي الضخم الذي يمتد إلى غاية سنة 2030، موضحا أن المشروع يتضمن برنامجا خاصا بالاستثمار في إنتاج الزيوت وتصديرها إلى الدول المجاورة وأن دراسة هذا المشروع المتكامل، تهتم بالتدقيق في الإستثمارات ذات القيمة المضافة لفائدة شركة نפטال<sup>1</sup>.

أما العبارة رقم (65) " تعمل المنظمة على تخفيض تكاليفها باستمرار " فجاءت نتيجة لإرتفاع الاستهلاك الجزائري للوقود والمنتجات البترولية، فمن إجمالي الطلب الذي يقدر بـ 19 مليون طن، الجزائر تستورد كميات من الوقود والمازوت تتراوح بين 3 إلى 4 ملايين طن سنويا، وتكلف الخزينة غلafa ماليا ضخما بالعملة الصعبة يقارب 3 ملايين دولار، وهو حجم الاستيراد الذي يتعارض نهائيا مع البرنامج الذي سطرته الحكومة لتحقيق الاكتفاء الذاتي من إنتاج الوقود والذي خصصت لأجل تطبيق محاوره 200 مليار دينار، ويتصدر المازوت قائمة المواد المستوردة بنحو 1.4 مليار دولار، وهذه المادة سجلت إرتفاعا في نسبة استهلاكها السنة الأخيرة عند 5.7%، يليه البنزين الممتاز بنحو 800 مليون دولار و 740 ألف طن، وهذا ما أدى إلى إقتراح "بطاقة التموين بالوقود" (انظر الملحق رقم (10))، حيث ستتولى نפטال وضع نموذج لبطاقة تموين لكل سيارة ضمن الحظيرة الوطنية، وتكون مرتبطة بالرقم التسلسلي، وحجم الاستهلاك لكل سيارة، على النحو الذي يغطي حجم الاستهلاك المحدد لحاجة المواطن وعائلته، من تنقلات مختلفة، وعند الالتزام بالحجم المحدد يدفع المواطن بالسعر المدعم من قبل الحكومة، وفي حالة تجاوز صاحب السيارة سقف الاستهلاك المحدد يدفع بالسعر الحقيقي، ويسقط الحق في الدعم على هذه المادة، أي عوض اعتماد أسلوب الدعم العام والشامل، يتحول الدعم إلى دعم انتقائي مرتبط بحجم الاستهلاك، وذلك لترشيد الاستهلاك الوطني للوقود، وكذا وقف تبذير هذه المادة التي جزء كبير منها يصلنا من وراء البحار وبالعملة الصعبة، والذي سيجد حتما طريقه إلى تأطير قانوني، كما تضمن مقترحات أخرى تخص كفاءات تطوير إنتاج المواد البتروكيميائية ذات القيمة المضافة، مثلما عليه الشأن بالنسبة إلى البنزين الخالي من الرصاص الذي تستورد الجزائر جزءا منه لتغطية الطلب الإجمالي في ظل عجز مصفاة سكيكدة عن تغطية الطلب الوطني، كما تستورد الجزائر أصنافا من الزيوت أيضا، وكذا وقود السفن والطائرات، وتأتي هذه

<sup>1</sup> الشركة تعمل لتوفير الوقود والغاز بكل الولايات خلال الشتاء ، مشروع تنموي ضخم لـ"نפטال" يمتد إلى غاية 2030، الخبر أونلاين، 11 أكتوبر 2015، 12:22. <http://www.elkhabar.com/press/article/92242/#sthash.FdkexVTS.dpbs>



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المقترحات في أعقاب تصريح الوزير الأول " عبد المالك سلال" المتعلق بضرورة خفض استهلاك الوقود بأي طريقة كانت، وعبر هذا المقترح تكون الحكومة قد لجأت إلى حل وسط يراعي سياسة الدعم والإبقاء عليها، ووقف التبذير الذي أثر سلبا حتى على الشبكة الوطنية للطرق<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (42): اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد الأداء البيئي

الرقم	عبارات البعد البيئي	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
69	المنظمة تشجع المشاركة الفعالة من اجل تخفيف حدة التلوث	9	27	13	16	13	3,921	1,036	اتفق
		11,5	34,6	16,7	20,5	16,7			
70	المنظمة تشجع الالتزام بالنصوص التنظيمية في التخلص من النفايات	8	28	23	7	12	3,889	1,064	اتفق
		10,3	35,9	29,5	9	15,4			
71	المنظمة تعمل على الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة	6	26	6	28	12	3,778	1,210	اتفق
		7,7	33,3	7,7	35,9	15,4			
72	المنظمة تعمل على المساهمة في توفير مصادر بديلة وجديدة للطاقة	4	17	18	8	31	3,698	1,227	اتفق
		5,1	21,8	23,1	10,3	39,7			
73	المنظمة تعمل على حماية المناطق الخضراء واشكال الجمال الطبيعي	4	22	14	18	20	3,683	1,162	اتفق
		5,1	28,2	17,9	23,1	25,6			
متوسط المتوسطات								بدرجة اتفق	3,794

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الأداء البيئي بلغ (3,794) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (69) بـ (3,921) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (73) فقد قدر متوسطها بـ (3,683) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

فبالنسبة لمحتوى العبارة رقم (69) " المنظمة تشجع المشاركة الفعالة من أجل تخفيف حدة التلوث" الذي دل على أكبر اتجاه لإجابات العينة، لهو دليل على توجهات شركة نפטال نحو البيئة والمحافظة عليها، في مجال الطاقة النظيفة، والطاقة المتجددة، والتنمية المستدامة. فبالنسبة للطاقة النظيفة نجد أن نפטال تحاول جاهدة للترويج لمنتجاتها التي تعتبر صديقة للبيئة والمتمثلة في (غاز البترول المميع، البنزين الخالي من الرصاص، ووقود الغاز الطبيعي). وهذا ما أكد عليه وزير الشؤون الخارجية "رمطان لعامرة" خلال القمة المنعقدة بنيويورك حول: "التغيرات المناخية" في إطار الدورة العادية 69 للجمعية العامة للأمم المتحدة، حيث صرح السيد "رمطان لعامرة أن: "الجزائر عازمة على

<sup>1</sup> سميرة بلعمري، مرجع سابق، 2015/06/02.

المساهمة في مكافحة التغيرات المناخية"، مبرزا الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية للحفاظ على البيئة من خلال إعداد العديد من البرامج والمبادرات التي سيتم تعزيزها في المستقبل، وذلك بوضع إستراتيجية طااقوية مرتكزة على نموذج استهلاكي يقضي باستبدال الوقود السائل بالغاز الطبيعي وغاز البترول المميع وهما مصدران للطاقة النظيفة مما يجعلها أقل تلويثا، وذلك من أجل تقليص إنبعاث الغازات المسببة للإحتباس الحراري وذلك بتعميم استعمال غاز البترول المميع المندرج ضمن سياسة تحسين نوعية الإنبعاثات الجوية والتي سمحت بتقليص كمية ثاني أكسيد الكربون ب 680 ألف طن<sup>1</sup>. وقد تم اتخاذ إجراءات تحفيزية لتشجيع الإستثمار في هذا المجال عبر تدابير تنظيمية تسمح بتحديد تعريفات شراء مضمونة للطاقة المنتجة بواسطة منشآت تستعمل فرع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح<sup>2</sup>. (انظر الملحق رقم (12)).

أما فيما يخص إهتمام نفضال بالطاقة المتجددة ، فقد صرحت مديرة وحدة تطوير تجهيزات الطاقة الشمسية قصابي مرزوق نشيدة لووكالة الأنباء الجزائرية على هامش افتتاح الصالون الدولي الرابع للطاقات المتجددة والطاقات النظيفة والتنمية المستدامة، أنه سيتم إطلاق قريبا بحث علمي حول نظام لمتابعة نجاعة الألواح الشمسية التي يتم استغلالها على مستوى محطات الخدمات التسع لشركة نفضال عبر الطريق السيار شرق- غرب، ومتابعة مرودية كل منها وفق الظروف المناخية والطبيعية لكل جهة من الوطن. وسيتم لهذا الغرض ربط القاعدة التكنولوجية التي تتوفر عليها وحدة تطوير تجهيزات الطاقة الشمسية التابعة لقطاع البحث العلمي بهذه المحطات من خلال أجهزة رقمية تتيح المتابعة المتواصلة لمردودية الألواح الشمسية من خلال التحويل الآني للمعطيات والبيانات. وتعنى هذه العملية "التجريبية" والمدرجة ضمن البحث العلمي المطبق بإختبار قدرات الألواح الشمسية سواء تلك المنتجة أو المركبة بالوطن أو المستوردة. وحسب مديرة هذه الوحدة التي يتواجد مقرها ببوسماعيل (تيبازة) فإن الهدف من وراء هذا المشروع هو تمكين المنظومة العلمية الجزائرية من اكتساب معرفة دقيقة حول فعالية الألواح الشمسية حتى يتمكن المتعاملون والمستعملون للطاقة من الانخراط في برنامج إقتصاد الطاقة ويكثر الإقبال على مثل هذه المصادر الطااقوية النظيفة وغير المكلفة على حد تعبيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جميلة أ. الرئيس المدير العام ل"نفضال" يعرض حصيلة نشاط الشركة. المساء.07، 02، 2009 .

<http://www.djazairss.com/elmassa/17547>

<sup>2</sup> جريدة الجيريا برس اونلاين، سبتمبر 2014.

<sup>3</sup> جريدة النهار الجديد، 28-10-2013.

أما عبارة " المنظمة تعمل على حماية المناطق الخضراء واشكال الجمال الطبيعي" فتتجسد في خروج اطارات وعمال شركة نفضال في يوم عيد الشجرة لحملة التشجير كالتفاته لحماية الطبيعة والأماكن الخضراء. (انظر الملحق رقم (16)).

إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاتجاه الاستراتيجي ومحور الأداء مرتبة تنازليا، حسب المتوسطات الحسابية من الأكبر إلى الأصغر.

الجدول رقم (43): إتجاهات متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الإتجاه الإستراتيجي وأبعاد محور الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
بعد الرسالة	3,856	0,828	1
بعد القيم	3,733	0,878	2
بعد الاهداف الاستراتيجية	3,751	0,904	3
بعد الرؤية	3,567	0,899	4
بعد الاتجاه الاستراتيجي	3,739	0,824	2
البعد البيئي	3,794	1,067	1
بعد العملاء	3,782	0,899	2
بعد عمليات التشغيل الداخلية	3,773	0,904	3
بعد التعلم والنمو	3,701	0,957	4
البعد المالي	3,648	1,089	5
بعد الأداء	3,741	0,919	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن محور الأداء جاء في المرتبة الأولى أي أن إجابات أفراد العينة بدرجة (أنتق تماما) حول أبعاده، ويليه في المرتبة الثانية محور الاتجاه الإستراتيجي الذي كانت اجابات أفراد العينة بدرجة (أنتق) حول أبعاده. وكما هو واضح في الجدول فإن متوسطاتهم على التوالي تقدر بـ (3,741)، (3,739). ويأتي بعد الأداء البيئي في المرتبة الأولى، فبعد العملاء، ثم بعد عمليات التشغيل الداخلية ثم بعد التعلم والنمو وأخيرا بعد الأداء المالي. أما أبعاد الاتجاه الإستراتيجي فترتبت متوسطاتها، كالآتي: بعد الرسالة، فبعد القيم، ثم بعد الأهداف الاستراتيجية وأخيرا بعد الرؤية.

كما توصلت دراسة " خالد خلف سالم الزريقات" إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو الإتجاه الإستراتيجي، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي للإتجاه الإستراتيجي (3,59) واحتل بعد الأهداف المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3,67)، يليه

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد الرؤية، ثم بعد الرسالة، ثم بعد الشعار وأخيرا بعد القيم، بمتوسطات حسابية جاءت على التوالي: (3,63)، (3,58)، (3,56)، (3,51). وهذا ما يعكس أهمية الاتجاه الإستراتيجي وتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: العلاقة بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر".

هل هناك ارتباط بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر".

للتعرف على وجود ارتباط بين مكونات الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وأبعاد الأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كالتالي:

أولا: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر".

الجدول رقم (44): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء في الشركة محل الدراسة

المتغير	الأداء	
	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية
الاتجاه الاستراتيجي	0,911**	0,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن العلاقة بين متغيرات الدراسة، التابع والمستقل هي علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا حيث قدر معامل الارتباط سبيرمان (وهو المعامل المناسب لدراسة المتغيرات الكيفية) بـ (0,911) عند مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، وهو قريب من الواحد.

نفس النتيجة وصلت إليها دراسة " سهام موسي " إلى أن هناك ارتباط بين اعتماد إستراتيجية الأعمال ومستوى الأداء، حيث قدرت درجة الإرتباط بـ (0,539) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يعني أن ما قيمته 0,539 من التغيرات في أداء المنظمات المبحوثة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإستراتيجية الأعمال، مما يؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها إتجاه إستراتيجي. أما النتيجة التي توصل إليها " محمد سالم عيسى الشوابكة" فتشير إلى أن هناك ارتباط يقدر ب (0,259) عند مستوى معنوية (0,05)، بين العدائية والإتجاه الإستراتيجي، وأن هناك ارتباط يقدر ب (0,265) عند مستوى معنوية (0,05)، بين الحركية والإتجاه الإستراتيجي. ثانيا: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي وأبعاد أداء شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر".

الجدول رقم (45): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي(الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) وأبعاد الأداء(العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفضال

المتغير	العملاء	التعلم والنمو	عمليات التشغيل الداخلية	الأداء المالي	الأداء البيئي	الأداء	الدلالة الاحصائية
بعد الرسالة	0,805**	0,846**	0,783**	0,812**	0,796**	0,850**	0,000
بعد القيم	0,746**	0,865**	0,798**	0,805**	0,730**	0,831**	0,000
بعد الرؤية	0,801**	0,900**	0,803**	0,844**	0,777**	0,872**	0,000
بعد الاهداف الاستراتيجية	0,861**	0,875**	0,816**	0,826**	0,766**	0,868**	0,000
الاتجاه الاستراتيجي	0,855**	0,931**	0,848**	0,876**	0,814**	0,911**	0,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن للاتجاه الاستراتيجي تأثيرا على مستوى الأداء، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط ب (0,911)، عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )، وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لمكونات الاتجاه الإستراتيجي فيظهر أن لبعد الرؤية ارتباط موجب كبير في الأداء قدر ب (0,872)، يليه بعد الأهداف الإستراتيجية، ثم بعد الرسالة وأخيرا بعد القيم، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي ب (0,868)، (0,850) ثم (0,831).

أما بالنسبة لإرتباط كل بعد بنوع الأداء فكانت النتائج كمايلي:

■ **بعد الرسالة:** ارتبط ارتباطا موجبا قدر ب (0,846) بالنسبة لبعد التعلم والنمو، يليه بعد الأداء المالي وقدر معامل الارتباط ب (0,812)، ثم بعد العملاء وقدر ب (0,805)، ثم بعد الأداء البيئي قدر ب

(0,796)، وأخيرا بعد عمليات التشغيل الداخلية حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,783). ويشكل بعد التعلم والنمو أقوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

▪ **بعد القيم:** ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0,865) بالنسبة لبعء التعلم والنمو، يليه بعد الأداء المالي وقدر معامل الارتباط بـ (0,805)، ثم بعد عمليات التشغيل الداخلية وقدر بـ (0,798)، ثم بعد العملاء قدر بـ (0,796)، وأخيرا بعد الأداء البيئي حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,731). ويشكل بعد التعلم والنمو أقوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

▪ **بعد الرؤية:** ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0,900) بالنسبة لبعء التعلم والنمو، يليه بعد الأداء المالي وقدر معامل الارتباط بـ (0,844)، ثم بعد عمليات التشغيل الداخلية وقدر بـ (0,803)، ثم بعد العملاء قدر بـ (0,801)، وأخيرا بعد الأداء البيئي حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,777). ويشكل بعد التعلم والنمو أقوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

▪ **بعد الأهداف الإستراتيجية:** ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0,875) بالنسبة لبعء التعلم والنمو، يليه بعد العملاء وقدر معامل الارتباط بـ (0,816)، ثم بعد الأداء المالي وقدر بـ (0,798)، ثم بعد عمليات التشغيل الداخلية قدر بـ (0,816)، وأخيرا بعد الأداء البيئي حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,766). ويشكل بعد التعلم والنمو أقوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ومن خلال الجدول يلاحظ أن نتائج الارتباط كانت دالة عند مستوى ( $p < 0,01$ )، ويلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين بعد الرؤية وبعء التعلم والنمو بـ (0,900)، يليه بعد الأهداف الإستراتيجية بمعامل ارتباط قدر بـ (0,875) مع بعد التعلم والنمو.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

ومن أجل القيام باختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة، بحساب الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة.

#### الفرع الاول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لتحليل تأثير مكونات الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي)، سيتم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع والمتغير المستقل، لاختبار صحة الفرضية التي تم تحديدها في المقدمة العامة. والمحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	الارتباط	معامل	قيمة ت	معامل	درجة	مستوى
		الانحدار		الانحدار	الحرية	المعنوية
تأثير أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على الأداء	0,918	0,842	18,059	0,918	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء المنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,918)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,842)، أي أن 84,2 %، من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في مكونات الاتجاه الإستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,918)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في الأداء بقيمة (0,918). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (18,059) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها " سالم حسين العجمي " حيث وجد أن هناك أثر للإتجاه الإستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وقدرت درجة التأثير بـ (0,775)، وهي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإتجاه الإستراتيجي التحليلي، يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0,775)، وهو يعني أن ماقيمته (60,1%) من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالإتجاه الإستراتيجي التحليلي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

كما توصل "خالد خلف سالم الزريقات" إلى وجود أثر لأبعاد الإتجاه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد الإتجاه الإستراتيجي تفسر ما مقداره (63,8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وتوصلت دراسة "تهى أحمد ابو طه" إلى وجود أثر بين التوجهات الإستراتيجية والأداء التسويقي، وأن التوجهات الإستراتيجية تفسر ما مقداره (19,6%) من التغيرات في الأداء التسويقي لشركات الإسكان بالعاصمة الأردنية عمان، وأن زيادة واحدة من التوجهات الإستراتيجية ستزيد الأداء التسويقي بـ (0,514).

### الفرع الثاني: إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

لتحليل تأثير الإتجاه الإستراتيجي، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع الأداء المالي في الشركة والمتغير المستقل الإتجاه الإستراتيجي، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على الأداء المالي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى

البيان	الارتباط	معامل	قيمة ت	معامل	درجة	مستوى
		التحديد	الانحدار	الحرية	المعنوية	
تأثير الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على البعد المالي	0,885	0,784	14,878	0,885	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تأثير الإتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على البعد المالي، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات الإتجاه الإستراتيجي على بعد الأداء المالي، وبلغ معامل الارتباط (0,885)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,784)، أي أن 78,4% من التغيرات في الأداء المالي ناتجة عن التغير في الإتجاه الإستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,885)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الإتجاه الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في الأداء المالي بقيمة (0,885). ويؤكد هذا التأثير



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (14,878) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء المالي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد الاتجاه الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المالي في نفطال، تم الإعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد بخطوة بخطوة، لأنه يعمل على إستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن الأبعاد التالية: الرؤية، والأهداف الإستراتيجية، والرسالة هي الأكثر مساهمة في تحسين مستوى الأداء المالي، وتم إستبعاد بعد القيم. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الرؤية، والأهداف الإستراتيجية، والرسالة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء المالي

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	البيان
0,005	3	2,950	0,365	0,795	0,891	الرؤية
0,036		2,146	0,293			الاهداف الاستراتيجية
0,044		2,058	0,278			الرسالة

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,05$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الرؤية والأهداف الإستراتيجية والرسالة تساهم في الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,891) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، أما معامل التحديد فقدر ب (0,795)، أي أن ما قيمته (79,5%) من التغيرات في الأداء المالي ناتج عن التغير في الأبعاد الثلاثة مجتمعة، كما بلغت درجة التأثير (0,365) بالنسبة لبعده الرؤية على الأداء المالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرؤية يؤدي إلى الزيادة في

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الأداء المالي في نفضال بقيمة (0,365) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (2,950) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,005).

كما بلغت درجة التأثير (0,293) بالنسبة لبعده الأهداف الإستراتيجية على الأداء المالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في الأداء المالي في نفضال بقيمة (0,293) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (2,146) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,036).

كما بلغت درجة التأثير (0,278) بالنسبة لبعده الرسالة على الأداء المالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرسالة يؤدي إلى الزيادة في الأداء المالي في نفضال بقيمة (0,278) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (2,058) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,044).

### الفرع الثاني: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

لتحليل تأثير الاتجاه الإستراتيجي، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع أداء العملاء في الشركة والمتغير المستقل الاتجاه الإستراتيجي، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء في شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

الجدول رقم (49): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

البيان	الارتباط	معامل	قيمة t	معامل	درجة	مستوى
	التحديد	الانحدار	الحرية	المعنوية		
تأثير الاتجاه الاستراتيجي(الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) على بعد العملاء	0,869	0,756	13,737	0,869	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تأثير الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات الاتجاه الإستراتيجي على بعد أداء العملاء، وبلغ معامل الارتباط (0,869)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,756)، أي أن 75,6% من التغيرات في أداء العملاء

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

نتيجة عن التغير في الاتجاه الإستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,869)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الاتجاه الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في أداء العملاء بقيمة (0,869). ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (13,737) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد الاتجاه الإستراتيجي في تحسين مستوى أداء العملاء في نفطال، تم الإعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن الأبعاد التالية: الرسالة، والأهداف الإستراتيجية هي الأكثر مساهمة في تحسين مستوى أداء العملاء، وتم استبعاد بعدي القيم والرؤية. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الرسالة، والأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الإستراتيجي على المتغير التابع أداء العملاء

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	البيان
0,000	2	4,457	0,554	0,789	0,888	الاهداف الاستراتيجية
0,005		2,909	0,361			الرسالة

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,05$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الأهداف الإستراتيجية والرسالة تساهم في أداء العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0,888) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، أما معامل التحديد فقدر ب (0,789)، أي أن ما قيمته (78,9%) من التغيرات في أداء العملاء ناتج

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

عن التغير في هذين البعدين، كما بلغت درجة التأثير (0,554) بالنسبة لبعده الأهداف الإستراتيجية على أداء العملاء وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في أداء العملاء في نفعال بقيمة (0,554) ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (4,457) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

كما بلغت درجة التأثير (0,361) بالنسبة لبعده الرسالة على أداء العملاء وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرسالة يؤدي إلى الزيادة في أداء العملاء في نفعال بقيمة (0,361) ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (2,909) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,005).

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

لتحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع أداء عمليات التشغيل الداخلية والمتغير المستقل الاتجاه الاستراتيجي، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء عمليات التشغيل الداخلية في شركة نفعال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر".

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	الارتباط	معامل	قيمة ت	معامل	درجة	مستوى
	التحديد	الانحدار	الحرية	المعنوية		
تأثير الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على بعد عمليات التشغيل الداخلية	0,852	0,726	12,015	0,852	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تأثير الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على بعد عمليات التشغيل الداخلية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات الاتجاه الإستراتيجي على بعد عمليات التشغيل الداخلية، وبلغ معامل الارتباط (0,852)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقد قدر بـ (0,726)، أي أن 72,6% من التغيرات في أداء عمليات التشغيل الداخلية ناتجة عن التغير في الاتجاه الاستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

التأثير (0,852)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الاتجاه الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في أداء عمليات التشغيل الداخلية بقيمة (0,852). ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (12,015) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على أداء عمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء عمليات التشغيل الداخلية في نפטال، تم الاعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن الأبعاد التالية: الرسالة، والرؤية هي الأكثر مساهمة في تحسين مستوى أداء عمليات التشغيل الداخلية و، وتم استبعاد بعدي القيم والاهداف الاستراتيجية. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الرسالة، والرؤية.

الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيراً في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع أداء عمليات التشغيل الداخلية

مستوى المعنوية	درجة الحرية	معامل الانحدار	معامل القيمة ت	معامل الارتباط	البيان
0,000		0,510	3,945		الرسالة
0,006	2	0,372	2,876	0,850 0,723	الرؤية

التأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

التأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $p < 0,05$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الرسالة والرؤية تساهم في أداء عمليات التشغيل الداخلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,850) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، أما معامل التحديد فقدر ب (0,723)، أي أن ما قيمته (72,3%) من التغيرات في أداء عمليات التشغيل الداخلية ناتج عن التغير في هذين البعدين، كما بلغت درجة التأثير (0,510) بالنسبة لبعد

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الرسالة على أداء عمليات التشغيل الداخلية، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرسالة يؤدي الى الزيادة في أداء عمليات التشغيل الداخلية في نفاطال بقيمة (0,510) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (3,945) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

كما بلغت درجة التأثير (0,372) بالنسبة لبعد الرؤية على أداء عمليات التشغيل الداخلية وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرؤية يؤدي الى الزيادة في أداء عمليات التشغيل الداخلية في نفاطال بقيمة (0,372) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (2,876) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,006).

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

لتحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي ، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع أداء التعلم والنمو في نفاطال والمتغير المستقل الاتجاه الاستراتيجي، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على التعلم والنمو في شركة نفاطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

الجدول رقم (53): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	الارتباط	معامل	قيمة ت	معامل	درجة	مستوى
				الانحدار	الحرية	المعنوية
تأثير الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على بعد التعلم والنمو	0,925	0,855	18,949	0,925	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تأثير الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الاهداف الاستراتيجية) على بعد أداء التعلم والنمو، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمكونات الاتجاه الاستراتيجي على بعد أداء التعلم والنمو، وبلغ معامل الارتباط (0,925)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,855)، أي أن 85,5% من التغيرات في أداء التعلم والنمو ناتجة عن التغير في الاتجاه الاستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,925)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الاتجاه الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في أداء التعلم والنمو بقيمة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

(0,925). ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (18,949) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمسؤول اللالالرييس المدير العام نفضال  
S.P.A

البشرية

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء التعلم والنمو في نفضال ، تم الاعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن الأبعاد التالية: الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، القيم هي الأكثر مساهمة في تحسين مستوى أداء التعلم والنمو، وتم استبعاد بعد الرسالة. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، القيم.

الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيرا في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع التعلم والنمو

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	معامل الانحدار	معامل التحديد	الارتباط	البيان
0,036	3	2,145	0,276	0,851	0,922	الرؤية
0,000		4,100	0,408			الأهداف الاستراتيجية
0,017		2,445	0,287			القيم

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,05$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الرؤية والأهداف الإستراتيجية والقيم تساهم في التعلم والنمو، حيث بلغ معامل الارتباط (0,922) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، أما معامل التحديد فقدر ب (0,851)، أي أن ما قيمته (85,1%) من التغيرات في التعلم والنمو ناتج عن التغير في الأبعاد الثلاثة مجتمعة، كما بلغت درجة التأثير (0,276) بالنسبة لبعد الرؤية على التعلم والنمو، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرؤية يؤدي إلى الزيادة في أداء التعلم

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

والنمو في نفعال بقيمة (0,276) ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (2,145) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,036).

كما بلغت درجة التأثير (0,408) بالنسبة لبعده الأهداف الإستراتيجية على التعلم والنمو، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في أداء التعلم والنمو في نفعال بقيمة (0,408) ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (4,100) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

كما بلغت درجة التأثير (0,287) بالنسبة لبعده القيم على أداء التعلم والنمو، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح القيم يؤدي إلى الزيادة في أداء التعلم والنمو في نفعال بقيمة (0,287) ويؤكد هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (2,445) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,017).

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

لتحليل تأثير الاتجاه الإستراتيجي، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع الأداء البيئي في المؤسسة والمتغير المستقل الاتجاه الإستراتيجي، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء البيئي في شركة نفعال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر "

الجدول رقم (55): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمة ت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير الإتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) على البعد البيئي	0,832	0,691	11,692	0,832	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تأثير الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على بعد الأداء البيئي، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات الاتجاه الإستراتيجي على بعد الأداء البيئي ، وبلغ معامل الارتباط (0,832)، عند



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,691)، أي أن 69,1 %، من التغيرات في الأداء البيئي ناتجة عن التغير في الاتجاه الاستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,832)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الاتجاه الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في الأداء البيئي بقيمة (0,832). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (11,692) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) على الأداء البيئي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء البيئي، تم الإعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد بخطوة بخطوة، لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن بعد الرسالة هو الأكثر مساهمة في تحسين مستوى الأداء البيئي، وتم استبعاد بعد القيم، الأهداف الاستراتيجية، الرؤية. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الرسالة.

الجدول رقم (56): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيراً في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء البيئي

البيان	الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الرسالة	0,848	0,718	0,848	12,474	1	0,000

التأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الرسالة يساهم في الأداء البيئي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,848) عند مستوى دلالة قدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $p < 0,01$ )، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,718)، أي أن ما قيمته (71,8%) من التغيرات في الأداء البيئي ناتج عن التغير

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

---

في بعد الرسالة، كما بلغت درجة التأثير ( 0,848 ) بالنسبة لبعد الرسالة على الأداء البيئي، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في وضوح الرسالة يؤدي الى الزيادة في الأداء البيئي في نفضال بقيمة (0,848) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,474) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

### خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، لديها العديد من المنتجات التي يتطلبها السوق المحلي والأجنبي، ومرت بعدة مراحل في تطورها، وهي أحد فروع مجمع سوناطراك. اعتمدت الباحثة في هذا الفصل على الإستمارة التي قسمت الى ثلاثة محاور، محور المتغيرات الوظيفية والشخصية، ومحور الاتجاه الإستراتيجي الذي يتكون من أربعة أبعاد، هي بعد الرسالة، بعد القيم، بعد الرؤية وبعد الأهداف الإستراتيجية. وتم الإعتماد في ذلك على مقياس " طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس". أما بالنسبة لمحور الأداء فتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد هي: الأداء المالي، أداء العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، وأخيرا الأداء البيئي، ولقد اقترحت الباحثة هذا المقياس بالإعتماد على بعض النماذج المحددة في الدراسة النظرية. ولقد تم اثبات أن هذا المقياس يتمتع بمعامل ثبات وصدق عاليين، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى ذلك تمت الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، ووجد أن إستجابات أفراد العينة كانت عند درجة الإتفاق. وأن العلاقة بين متغيري الدراسة هي علاقة إرتباط موجبة. وأخيرا تم اختبار الفرضيات، ووجد أن كل فرضيات الدراسة الصفرية تم رفضها، وتم قبول الفرضيات البديلة، وأثبت أن هناك تأثير للإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر". ولتأكيد هذه النتائج إرتأت الباحثة محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الفصل الموالي لتقييم أداء شركة نפטال لتأكيد النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل.

# الفصل السادس

تقييم أداء شركة نפטال لتوزيع

وتسويق المنتجات البترولية

## تمهيد:

على الرغم من التطور الذي يشهده ميدان قياس وتقييم الأداء إلا أن المنظمات الجزائرية لا تزال تعتمد على النماذج التقليدية في قياس أداءها، حيث أنها تحصر اهتمامها على النتائج المالية التي لا تعكس النجاح الحقيقي للمنظمة، فإذا كانت النتائج المالية للمنظمة جيدة فقد يوجد هناك مجالات لم يتم قياسها كالعلاء، الموظفين، العمليات الداخلية... الخ تواجه فيها المنظمة مشاكل عديدة، فالاعتماد على المقاييس المالية فقط لا يسمح للمنظمة التأكد من التقدم في تحقيق اتجاهها الإستراتيجي وإستراتيجياتها. كما واجهت المنظمات الجزائرية مشكلات في تطبيق إستراتيجياتها بنجاح، مما استوجب تبني نظام يساعد على ترجمة الاتجاه الإستراتيجي إلى خطط عمل ويسمح بقياس الأداء من عدة مجالات خاصة التشغيلية (العلاء، العمليات الداخلية، الموظفين، البيئة)، ويعطي إشارات مبكرة عن المشاكل التي قد تحصل في هذه المجالات بغية تحسين أداءها. فمن أهم النماذج التي تمزج بين المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء والتي تطرقنا لهل بالتفصيل في الجانب النظري هي بطاقة الأداء المتوازن التي تم ابتكارها من طرف (Norton et kaplan) والمتكونة من أربعة محاور (المالي، العلاء، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو)، وقد أضافت الباحثة بعد خامس وهو البعد البيئي نظرا لوجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها، فقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة، منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. ونتيجة لذلك شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها " Norton et kaplan " تم إدماج بعد خامس وهو البعد البيئي، وأصبح النموذج يسمى " بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، (Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

ومن أجل محاولة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على شركة نפטال، سنقوم في هذا الفصل بتحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي لهذه الشركة (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية)، ثم نقوم بعد ذلك بتقييم أداءها (المالي، العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي). وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي لشركة نפטال**

**المبحث الثاني: تقييم أداء نפטال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة**

### المبحث الأول: تحديد الاتجاه الإستراتيجي لشركة نפטال

تقوم نפטال بتبني مجموعة من الاستراتيجيات، قامت باختيارها انطلاقا من: وضعيتها، أهدافها، وإمكانياتها، وقبل التطرق للإستراتيجيات التي تتبناها سنقوم أولا بالتعرف على البيئة التنافسية لنפטال ثم تحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي لنפטال، والمتمثلة حسب ما تم استعراضه في الجانب النظري في: رسالة نפטال وقيمها التنظيمية ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وأخيرا التطرق إلى إستراتيجياتها المتبعة.

### المطلب الأول: البيئة التنافسية لشركة نפטال

ساهمت عدة عوامل سبق ذكرها ( قانون المحروقات وتحرير تخزين وتوزيع المنتجات البترولية... ) في إيجاد عدم توازن هيكلي في السوق الوطنية بين العرض والطلب المحلي، مما اوجب ضرورة اللجوء إلى الاستيراد، إضافة إلى ما أتاحتها هذه الظروف من دخول منظمات أجنبية عالمية مثل , TOTAL SHELL , MICHELIN .... ووضع شركة نפטال في مواجهة بيئة تنافسية جديدة، فحسب تصريح رئيس نפטال السابق والذي قال فيه "أن الاحتكار المطبق من طرف مؤسستنا خلال السنوات السابقة بدأ يختفي نهائيا نتيجة انفتاح السوق على المنافسة الوطنية والدولية وهذا سيؤدي إلى فقدان حصة من السوق بدخوله إلى السوق الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية منافسين محتملين، أجانب الذين يقومون حاليا بثورة كبيرة خاصة في المنتجات مثل الزيت والزيوت"<sup>1</sup>. حيث شهدت دخول منافسين محليين ودوليين إلى سوقها منذ 1999 على مستوى جميع أنشطتها مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم (57): تراجع حصة نפטال في السوق

المنتجات	2006	2007	2008	2009	الاتجاه العام
الزفت	%79	%77	%73	%55	↘
الزيوت	%59	%55	%50	%52	↘
العجلات	%8	%7	%5	%5	↘
وقود ارض	%7.98	%97	%95	%95	↘
غاز البترول المميع	%92	%88	%82	%85	↘

المصدر: كاريش صليحة، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نפטال، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد الثالث، ص221.

إن تراجع حصة شركة نפטال في جميع المنتجات يعود إلى ارتسام معالم سوق جديدة لا تلعب فيه نפטال دور المحتكر الذي ظلت تمارسه منذ نشأتها إلى غاية التسعينات، حيث عرفت سوقها تحريرا

<sup>1</sup> Cherif Benaceur. Distribution des produit petroliers dans le sud.naftal news. n7. juin 2006. p 45.

بمقتضى الأمر 435\_97 هذه الحرية جعلت من نפטال كخيرها من الشركات مجرد متعامل في سوق أصبح أكثر ديناميكية وتنافسية يتشكل أساسا من<sup>1</sup>:

▪ نפטال التي تقوم بتخزين وتسويق المنتجات البترولية، تنمون من نفتاك Naftec في حدود 90 % والباقي تقوم باستيراده،

▪ الموزعون والمعبئون المحليون وهم شركات خاصة تنمون من نفتاك Naftec مثل: Petroser و Mixoil،

▪ المنافسون الآخرون ومن أهمهم:

- ESSO, TOTAL LUB, SHEL في تخزين وتوزيع الزيوت،

- TOTAL BITUME, ETRHB, IGBS في تشكيل وتوزيع الزفت،

- MICHELIN, BRIDGESTONE, GLOBAL AXIX في تخزين وتوزيع العجلات.

### المطلب الثاني: رسالة نפטال ورؤيتها

كما جاء في الجانب النظري، إن رسالة المنظمة هي "عبارة عن الصورة التي تبتغي المنظمة أن تظهر بها" ولأجل هذا قامت نפטال بصياغة رسالتها التي تمثلت في العبارات التالية:

"المنظمة التي تتصل هي المنظمة التي تتحرك، تبذل، وتمضي للأمام" نلاحظ أن عبارات الرسالة تتسم بالجودة، ووضوح التعبير والسهولة والحالية، أي أنها تعايش الظروف البيئية التي تتطلب الحركة، الإبداع والاستمرار. كما أنها تدور حول مجالات الأداء الرئيسية التي حددها "بيتر دراكر" وهي:

- الابتكار: أي درجة اهتمام نפטال بتقديم منتجات أو خدمات جديدة،

- المسؤولية الاجتماعية ودورها في إشباع حاجات المجتمع، باعتبارها منظمة تسويقية تحاول التكيف والتأقلم من خلال التحرك وعدم السكون لأن المحيط الحالي يتسم بعدم الأكادة.

أما بالنسبة لرؤية نפטال فلا نجد لها رؤية مكتوبة ومحددة، لكن لديها شعار مكتوب وواضح يتمثل في العبارة التالية: "نפטال علاقة ثقة" "NAFTAL, UNE RELATION DE CONFIANCE" انظر

الملحق رقم (11). موجود في جميع مجلاتها ودورياتها ومطبوعاتها تهدف من خلالها إلى تحقيق هدف إستراتيجي مهم وهو بنا علاقة قوية مع متعاملها أساسها الثقة المتبادلة.

<sup>1</sup> كاريش صليحة، مرجع سابق، ص 221.

### المطلب الثالث: القيم التنظيمية لنפטال

تتمثل القيم التنظيمية لنפטال في مجموع السلوكيات والعادات القائمة والمبادئ المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافئة ورقابة الأفراد. فنפטال تعتمد على عدة مبادئ في التسيير وفقا لما ورد في قانون العمل والاتفاقيات الجماعية والقانون الداخلي، سيتم ذكرها في مايلي:

#### أولاً: مبادئ تنظيم العمل

يكون التنظيم في الشركة عن طريق<sup>1</sup>:

- وضع في متناول كل عامل نسخة من القانون الداخلي قصد تمكين أي عامل من أداء المهام المتعلقة بمنصب عمله على أحسن وجه،
- تحديد حقوق وواجبات العمال حسب المادة 5 - 7 من قانون العمل (90 - 11)،
- تحديد مواقيت ومدة العمل ( المدة القانونية، العمل الليلي، العمل التناوبي، الساعات الإضافية ، المداومات ) وهذا حسب المادة-30-31-32 من قانون العمل (90 - 11)،
- تحديد الراحة القانونية والعطل والغيابات وهذا حسب المادة 33-34-36-37 من قانون العمل(90-11)،
- تحديد العلاقات ما بين العمال والنقابات ومندوبي المستخدمين،
- تحديد الإجراءات الإدارية عقب التخلي عن منصب العمل .

#### ثانياً: مبادئ الانضباط في العمل

- وتتمثل مبادئ الانضباط في العمل حسب ما جاء في المادة 58 من القانون الداخلي فيما يلي:
- تلقين وترقية روح الانضباط طبقا لمعايير العمل وروح الامتثال للسلطات السامية على مراعاة الأحكام الواردة في النظام الداخلي،
  - المساهمة في تصميم قواعد الانضباط واحترامهما في أماكن العمل بواسطة تنمية الضمير المهني والانضباط الذاتي،
  - اقتراح اعتماد قواعد كفيلة بالتصدي للأعمال المخالفة للانضباط قصد اجتناب تكراره، والتصرفات والسلوكيات التي يمكن أن تعكر جو العمل وتعطل الإنتاج، والحفاظ على الأمن والنظام في الشركة .
  - السهر على الحفاظ على حقوق العمال واحترام الصالح العام والنظام الداخلي بالمساهمة في مواجهة كل ظلم أو تعسف في السلطة،

<sup>1</sup> المادة 5 / 7/30/31/32/33/34/36/37/87 من قانون العمل (90 - 11)، المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق 21 ابريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم المادة 58 من النظام الداخلي لشركة نפטال.



▪ تحديد الأخطار المهنية والعقوبات.

#### ثالثا: مبادئ التكوين

يشكل التكوين المهني أداة إستراتيجية لتطوير الشركة حيث تساهم أهدافه في إنجاز مهامه الاقتصادية ورفع كفاءة المستخدمين، بهذه الصفة يتمثل دور مصالح التكوين المهني التابعة للشركة في ضمان توفير احتياجات الشركة من اليد العاملة المؤهلة والضرورية لتسييرها وتطويرها، كما تفرض نפטال على كل عامل متابعة دروس ودورات وأعمال تكوين أو تحسين مستوى المنظمة من طرف الشركة من أجل تحسين تعميق وتنمية معارفه العامة والمهنية والتكنولوجية، وأيضا يمكن أن تفرض الشركة على العمال الذين تسمح لهم مؤهلاتهم وكفاءتهم بالمساهمة الفعلية في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها، وفي هذه الحالة يمنح تعويضا ساعيا تحدد قيمته عن طريق التنظيم. ولأهمية التكوين في نפטال يمكن أن تسمح بالتغيب دون دفع اجر العامل مدعوا بأعمال التكوين خارج الشركة مراعية في ذلك ضروريات الخدمة.

و على نפטال أيضا وفي إطار التشريع المعمول به من مواد خاصة بالاتفاقيات الجماعية وهي المواد 30-31-32 تنظيم أعمال التمهين للسماح للشباب اكتساب المعارف النظرية أو التطبيقية الضرورية لممارسة حرفة.

#### رابعا: مبدأ المشاركة

وتتم المشاركة في الهيئة المستخدمة حسب قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 ابريل 1990 حسب المادة 91-92-94 كما يلي:

▪ بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوى على (20) عامل على الأقل وهذا حسب المادة 91- من قانون 90 11،

▪ بواسطة اللجنة المشاركة تنظم مجموع المندوبي المستخدمين ضمن نفس الهيئة المستخدمة المنتخبين طبقا لأحكام المادتين 91-92 من قانون العمل قانون 90-11 من بينهم لجنة المشاركة ويحدد عدد المندوبين فيها طبقا للشروط المنصوص عليها في المادة 99 من نفس القانون ومن صلاحيات أجهزة المشاركة في شركة نפטال حسب المادة (90-11) ما يلي:

- مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان التشغيل والوقاية الصحية والأمن والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي،

- القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحية والأمن وطلب العمل،

- إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي:

- المخططات السنوية وحصيلات تنفيذها،
- تنظيم العمل (مقاييس العمل ، طرق التحفيز ، مراقبة العمل ، توقيت العمل )،
- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين،
- نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين،
- الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة (حصيلات وحسابات الأرباح والخسائر )،
- إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير ومسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية.

#### خامسا: مبدأ التفاوضي الجماعي

ويكون ذلك عن طريق الاتفاقيات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال، وهذا بحسب المادة 114 (90-11) من قانون كما يتم بين مجموعة المستخدمين أو المنظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمل .

كما يجب أن تقوم نפטال بإشهار كل الاتفاقيات الجماعية التي قد تكون طرفا فيها في أوساط جمعيات العمل، وتوضع نسخة من الاتفاقيات الجماعية دوما تحت تصرف العمال وفي موضع مميز في كل مكان عمل وهذا حسب المادة 119 من القانون (90-11)، وتعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم في شركة نפטال وحسب الشروط التي يحددها قانون العمل ويمكنها أن تعالج العناصر التالية وهذا حسب المادة 120 من قانون(90-11):

- التصنيف المهني،
- مقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها،
- الأجور الأساسية الدنيا المطبقة،
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية، الاتفاقيات وظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة،
- كفيات مكافأة فئات المعنيين على المردود،
- تحديد النفقات المصرفية،
- فترة التجريب والإشعار المسبق،
- التغيبات الخاصة،
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل،
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب،
- ممارسة الحق النقابي،

- مدة الاتفاقيات وكيفيات تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها.

#### المطلب الرابع: الأهداف الإستراتيجية

إن الهدف يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، كما أن الأهداف في حد ذاتها تعتبر كمعايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمنظمة وذلك بالقيام بالمقارنة بين الأهداف المخططة والإنجازات المحققة، لهذا سنقوم بعرض أهم الأهداف التي تسعى نפטال لتحقيقها. حيث تتمثل أهداف نפטال في ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. أن تواصل مهمتها في توزيع المنتجات البترولية.
- ب. تحسين جودة خدماتها.

نلاحظ أن الهدف الأول يصنف ضمن أهداف استمرار النشاط، أي أن نפטال تحاول المحافظة على توزيع المنتجات البترولية (الاستمرارية)، أما الهدف الثاني فيصنف ضمن الأهداف التنموية فنפטال تهدف إلى التحسين والتطوير من نوعية الخدمات المقدمة خصوصا في محطات الخدمات. كما أنها تعتبر أهداف طويلة الأجل مما يضيف عليها الطابع الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق أهدافها قامت نפטال بإعداد برنامج سمي "برنامج تطوير نפטال"، يمتد من 2004 إلى 2008 خصص له ظرف مالي قدر ب 38.2 مليار دينار، منها 13.2 مليار دينار بالعملة الأجنبية. قسم كما يلي: 76% من رأسمال المعلن موجه نحو نشاط التوزيع و24% مخصصة لإعادة تجديد وسائل النقل و شحن وتفريغ البضائع، كما تضمن هذا البرنامج محاور عديدة تساعد على استمرارية نشاط المنظمة وتضمن لها تحقيق أهدافها<sup>2</sup>. سنقوم بعرض أهمها في النقاط التالية:

- إنجاز قنوات توزيع جديدة،
- إصلاح وتحديث وزيادة شبكة محطات الخدمات،
- إعادة تجديد وسائل النقل،
- زيادة طاقة النقل عن طريق الأنابيب،
- تطوير وإعادة تأهيل أسس بناء المخازن بحيث تكون مطابقة مع معايير جماعة المحيط والأمن الصناعي،
- ترويج منتجاتها الجديدة: غاز البترول المميع والبنزين الخالي من الرصاص.

واستكمالا لمساعي نפטال على تحقيق أهدافها في مجال تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، فقد كشف الرئيس المدير العام لشركة نפטال "حسين ريزو" عن تخصيص مبلغ 200 مليار دينار في إطار المشروع الاستثماري الذي تعمل عليه شركة نפטال على مدى الخماسي 2019/2015، بهدف تحديث

<sup>1</sup> www.naftal.dz.

<sup>2</sup> www.naftal.dz.

وعصرنة القطاع ورفع كميات التخزين، موضحاً أن معدل التخزين الحالي من المحروقات هو 10 أيام قابلة للارتفاع بعد الانتهاء من هذا المشروع إلى 30 يوماً، بالإضافة إلى تحديث مراكز التخزين وتطوير نقل المحروقات عبر الأنابيب بما يرفع حجمها من 30 إلى 70 % خلال 2019، وهو الأمر الذي من شأنه تخفيض فاتورة نقل المحروقات عبر الشاحنات، وخفض حجم التلوث البيئي والتقليل من الازدحام وحوادث المرور.

كما كشف الرئيس المدير العام لشركة نפטال "حسين ريزو" أن الشركة بصدد التحضير لخارطة طريق خاصة بمشروع تنموي على المدى البعيد، ورسم إستراتيجية تنموية تتضمن مشاريع خارج التراب الوطني. حيث صرح السيد "حسين ريزو" للإذاعة الجزائرية، أن شركة نפטال ستعقد قريباً ندوة تضم إدارات الشركة لوضع الخطوط العريضة لمشروع تنموي ضخم يمتد إلى غاية سنة 2030. وأوضح أن المشروع يتضمن برنامجاً خاصاً بالاستثمار في إنتاج الزيوت وتصديرها إلى الدول المجاورة، وقال، إن دراسة هذا المشروع المتكامل، تهتم بالتدقيق في الاستثمارات ذات القيمة المضافة لفائدة شركة نפטال<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: الخيارات الإستراتيجية لنפטال

بالاعتماد على المعلومات المتوفرة، يمكننا تحديد الاستراتيجيات التي تقوم نפטال بتطبيقها، والتي تتمثل فيما يلي:

#### الفرع الأول: إستراتيجية التنوع

من خلال الدراسة الميدانية واستناداً لما تناولناه في الجانب النظري لإستراتيجية التنوع توضح لنا بأن نפטال تطبق إستراتيجية التنوع بنوعيه المتمركز وغير المتمركز، لذا سنوضح هاتين الإستراتيجيتان فيما يلي:

أ. إستراتيجية التنوع المتمركز: تظهر إستراتيجية التنوع المتمركز في كون مقاطعة نפטال تسوق ثلاثة أنواع من المنتجات البترولية، التي تتميز بجودة عالية حيث أن المنظمة تحصلت على شهادة الإيزو 9001 سنة 2000، تتمثل هذه المنتجات في:

(1) الوقود: يتكون الوقود من أربعة أنواع وهي كما يلي: انظر الملحق رقم (09):

- البنزين الممتاز،
- البنزين العادي،
- البنزين الخالي من الرصاص،

<sup>1</sup> الشركة تعمل لتوفير الوقود والغاز بكل الولايات خلال الشتاء (مشروع تنموي ضخم لـ"نפטال" يمتد إلى غاية 2030)، الخبر أونلاين، 12:22، 11 أكتوبر 2015. <http://www.elkhabar.com/press/article/92242/#>

- المازوت،
  - السيرغاز.
- (2) الزيوت: تمتلك الشركة تشكيلة متنوعة وكبيرة من الزيوت ، تصنفها حسب الاستعمال كما يلي:
- زيوت محركات البنزين (HME): وتضم 22 نوع تتمثل في منتجات NAFTILIA و TAMILIA بمختلف الأحجام والأشكال.
  - زيوت محركات الديزل (HMD): وتضم 22 نوع تتمثل في منتجات CHIFFA و CHELIA بمختلف الأحجام والأشكال.
  - زيوت نقل الحركة (HTR): وتضم 5 أنواع تتمثل في منتجات TASSILIA وهي الأخرى تتوفر بأحجام وأشكال عديدة.
  - زيوت خاصة بالسيارات (SPA): وتضم 8 أنواع تتمثل في منتج CHELLALA وهو الآخر يتوفر في السوق بأحجام وأشكال متنوعة.
  - الزيوت الصناعية (H.IND): تضم 5 أنواع تتمثل في منتج TISKA وهو متنوع الأشكال والأحجام.
  - الشحوم (GRS): تضم 8 أنواع تتمثل في منتج TASSADIT و TASSALA بأحجام وأشكال متنوعة.
- (3) العجلات: تقوم نפטال ببيع الأنواع التالية:
- العجلات السياحية (Tourisme): تتكون من 26 نوع حسب أنواع السيارات،
  - عجلات الشاحنات (Camionnette): تقوم ببيع 8 أنواع من عجلات الشاحنات وذلك حسب أنواع الشاحنات،
  - عجلات الشاحنات الوزن الثقيل (Poids Lourd): تتكون من 7 أنواع من عجلات منتجات الشاحنات الثقيلة،
  - مطاط العجلات (Chambre à air Véhicule): لديها 14 نوع من مطاط العجلات.
- ب. إستراتيجية التنوع غير المتمركز: تظهر هذه الإستراتيجية من الهدف الذي تسعى نפטال تحقيقها عبر جميع محطات الخدمات (الخاصة والعامة). وهو إيجاد مورد مالي جديد من خلال خلق خدمات إضافية والقيام بالتحسين المستمر لمظهر المحطات حيث تتمثل الخدمات الإضافية في:
- فتح ورشات لتصليح العجلات في كل محطة،
  - توفير محلات تجارية، كافيتيريات،
  - هواتف عمومية.... إلى آخره. كما تهدف إلى توفير فرص عمل جديدة.

### الفرع الثاني: إستراتيجية الشراكة

لقد قامت نפטال بإبرام عقود شراكة على المستوى الوطني من بينها التوقيع على اتفاقية شراكة بين الهلال الأحمر الجزائري لتجسيد نشاطات متصلة بالمساعدة الاجتماعية والإنسانية، تحدد شروط وكيفيات تدخل نפטال كشريك للهلال الأحمر الجزائري في إطار ترقية مختلف الأنشطة الإنسانية. بموجب هذه الاتفاقية تتدخل نפטال إلى جانب الهلال الأحمر الجزائري من خلال هبات موجهة للأسر المعوزة لاسيما الطرود الغذائية خلال شهر رمضان. وتلتزم نפטال بموجب هذه الشراكة بتنظيم زيارات لفائدة الأطفال المرضى وتقديم هبات للأطفال المتدربين، والمشاركة في نشاطات تضامنية خلال الكوارث الطبيعية في حين يتعهد الهلال الأحمر الجزائري بتقديم تكوين في الإسعافات الأولية لصالح أعوان الشركة. وأشار الرئيس المدير العام لنפטال أن هذه الشراكة ستترسي أسس علاقة دائمة بين الطرفين خدمة لمواطنينا، وأوضح أن التوقيع على الاتفاقية يعكس الإرادة المشتركة القوية التي تدعو الطرفين للعمل معا في ظل التضامن الإيجابي من أجل ترقية النشاطات الموجهة لدعم الفئات الاجتماعية المعوزة<sup>1</sup>.

كما تم إبرام اتفاقية شراكة بين شركة "نפטال" و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بهدف تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات مصغرة في مجال تحويل السيارات للعمل بالسيرغاز.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي

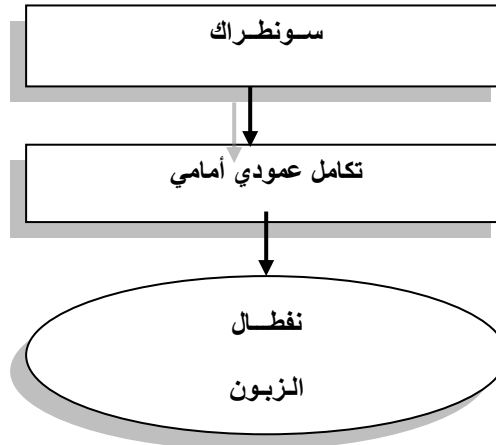
تتكون مجموعة سونطراك من نفتاك التي تعتبر منظمة لتكرير البترول ونפטال المنظمة للتوزيعية والتسويقية للمنتجات البترولية، من خلال هذه المعلومات نستطيع معرفة نوعية إستراتيجية التكامل بالنسبة لسونطراك ونפטال، حسب ما تطرقنا له في الجانب النظري إستراتيجية التكامل العمودي هي نوعان نظهر هما كما يلي:

#### أ. إستراتيجية التكامل العمودي لسونطراك

باعتبار أن سونطراك هي التي تقوم باستخراج البترول فإنها تعتبر المنتج الذي يريد توزيع منتوجاته ونפטال هي الزيوت الذي يستقبل منتوجاتها، إذن سونطراك تضمن توزيع منتوجاتها من خلال نפטال والشكل الموالي يوضح العلاقة:

<sup>1</sup> التوقيع على اتفاقية شراكة بين نפטال و الهلال الأحمر الجزائري. النهار اونلاين. 22-09-2015.  
[https://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/252355](https://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/252355)

الشكل رقم(30): التكامل العمودي الأمامي لسونطراك

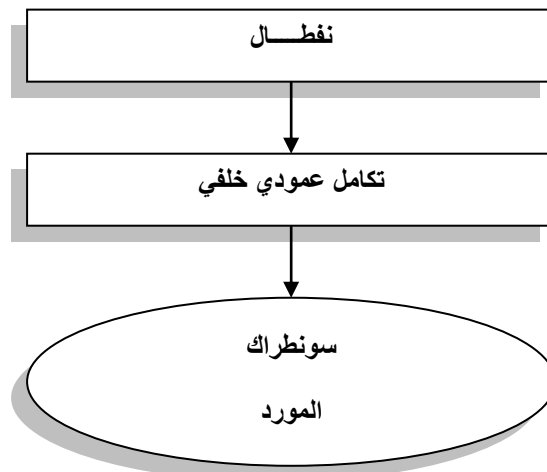


المصدر: من إعداد الباحثة.

ب. استراتيجية التكامل العمودي الخلفي لنפטال

تضمن نفطال حصولها على المنتجات البترولية من سونطراك، هذه الأخيرة تعتبر مورد لنפטال والشكل التالي يوضح العلاقة:

الشكل رقم(31): التكامل العمودي الخلفي لنפטال



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثاني: تقييم أداء شركة نفطال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

نحاول من خلال هذا المبحث تقييم أداء شركة نفطال باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، والمتمثلة في:

المطلب الأول: تقييم أداء نفطال من منظور العملاء

يتضمن هذا المطلب تحليل لمكونات السوق وطبيعة العملاء داخل السوق والعملاء الذين تتعامل معهم المنظمة محل الدراسة، فالعملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات

تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فكما سبق فإن نפטال تقوم ببيع ثلاثة منتجات: الوقود، العجلات والزيوت.

ومن أجل قياس أدائها في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء سنقوم باستخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعملاء.

#### الفرع الأول: شريحة السوق الخاصة بالمنظمة

ينقسم زبائن نפטال إلى<sup>1</sup>:

أ. **المستهلكين Les Consommateurs**: ويتمثل في الجامعات، المؤسسات التعليمية، الإدارات، المقاولين، الصيدليات، المديريات....

والفرق بين هؤلاء المتعاملين يكمن في، المقاولين الذين يهدفون من خلال تعاملهم مع نפטال هو حصولهم على الفاتورة التي من الصعب أن يحصلوا عليها عند تعاملهم مع غير نפטال، والتي تعتبر بالنسبة لهم تكلفة، يدخل في رقم أعمالهم.

ب. **البائعين Les Revendeurs**: وهم تجار التجزئة مثل: محلات بيع الزيوت والعجلات وكذلك محطات الغسيل والتشحيم ومحطات الخدمات [Station-service]، إن الفرق بين المستهلكين والبائعين هو البيع لهذه الأخيرة بسعر أقل وذلك كونها تهدف إلى الربح، أما المستهلكين فتقوم الشركة ببيعهم بأسعار أكبر باعتبارهم المستهلك النهائي.

أما عن عددهم فمن الصعب تحديد العدد وذلك راجع إلى تغيرهم من وقت إلى آخر، وكذلك يرجع السبب إلى الطلب عند الحاجة فقط عند بعض المتعاملين كالصيدليات، المؤسسات.... حيث أن العدد الثابت يتمثل فقط في محطات الخدمات التي تنتشر عبر كامل تراب الوطن والتي بلغ عددها 2010 محطة خدمة، منها 338 تسيير مباشر GD و 1135 نقطة بيع معتمدة.

▪ **قنوات التسيير المباشر**: وهي محطات وقود ذات التسيير المباشر، ويقصد بذلك ان ملكيتها تابعة لشركة نפטال وهذا النوع من المحطات يساهم ب 33% في تغطية احتياجات السوق الوطنية ، وعددها 338 محطة منتشرة على المستوى الوطني<sup>2</sup>.

▪ **قنوات التسيير الحر**: يقصد بها أنها ملك للمؤسسة لكن العاملين بها لا ينتمون للمؤسسة ويقوم مسيرين مكلفين بتسييرها بموجب "عقد تسيير حر"، وهذا النوع يغطي 18 % من احتياجات السوق الوطني، ويقدر عددها ب: 344 محطة.

<sup>1</sup> Amina Sarah DEKAR, " Dimensionnement de la Canalisation GPL-Arzew-Blida-Choix de Diamètre économique", Projet de Fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Hydraulique intitulé, Ecole National Supérieur Polytechnique, Département d'Hydraulique, Alger, 2009. P 46

<sup>2</sup> Ibid. P 46



■ قنوات التوزيع نقاط البيع المعتمدة والعادية: وهو استثمار الخواص، ويغطي 49% من احتياجات السوق الوطني وعددها 1226 محطة، منها 206 عادية أي ملكيتها للخواص حيث تتمتع بالاستقلالية التامة كما أن لها قدرة تخزين صغيرة، و1020 محطة معتمدة أي منحت لها بطاقة اعتماد من طرف شركة نפטال أي لها استقلالية ذاتية.

مما سبق نجد أنه يصعب تحديد عدد زبائن نפטال وذلك راجع إلى:

- طلب المنتجات عند الحاجة فقط،

- تغيير الزبائن من يوم إلى آخر.

وللتوضيح فإن:

\* البيع/ التوزيع Revend/Dist: هي شاحنات تابعة للخواص وهي صغيرة الحجم تقوم بتزويد الفلاحين بالوقود وذلك بسبب عدم وصول الشاحنات الكبيرة للمناطق الوعرة والضيقة.

**الفرع الثاني: الاحتفاظ بالعملاء وإرضائهم**

إن هدف الاحتفاظ بالعملاء وهدف إرضائهم لن يتحقق إلا إذا تمت تلبية احتياجات العميل، إن مقياس الاحتفاظ بالعملاء ومقياس إرضاء العملاء من المقاييس المهمة التي تستخدم في تقييم الأداء وسنعرضها فيما يلي:

**أولاً: الاحتفاظ بالعملاء**

من أجل احتفاظ المقاطعة بزبائنهم تقوم بالاحتفاظ بملف لكل زبون يود الانضمام والاستفادة من خدماتها، كما يلي:

أ. **تكوين ملف:** كل زبون يريد أن يستفيد من منتجات المقاطعة وخدماتها عليه تكوين ملف يضم مجموعة من الوثائق التي تساعد على الحصول على منتجاتها المختلفة.

ب. **دراسة الملف:** بعد وضع الزبون للملف يتم دراسته من كل النواحي خاصة المالية وذلك لتسهيل التعامل معه، وعند قبول الملف يصبح زبوناً لها، وللاحتفاظ بالعميل فإنها تقترح عليه نوعين من الدفع حسب إمكانياته.

ج. **أنواع الدفع:** هناك دفع فوري ودفع بالآجل،

1. الدفع الآجل: أقصى مدة هي 30 يوماً.

2. الدفع الفوري: ينقسم إلى نوعين:

- الصك البنكي [يعد أكثر ضماناً].

- الصك العادي.

هذا بالنسبة لعملائها الذين يقومون بشراء المنتجات البترولية المتمثلة في الزيوت، العجلات... الخ سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة، أما فيما يخص عملائها الذين يرتادون محطات الخدمات فقد عازمت نفطال على توفير هذه المحطات بكل ضرورياتها لتوفير الراحة والرفاهية، حيث قامت بإنشاء 42 محطة خدمات على الطريق السيار شرق - غرب لخدمة المواطنين، والأكثر من هذا هو توفير السلامة المرورية للمواطنين من خلال إنشاء محطات استراحة إجبارية في طرق الجنوب، بدأت فيها نفطال بالتعاون مع مديريات الطاقة بولايات غرداية وأدرار وتمنراست، يشمل هذا المشروع الطريقين الوطنيين 1 و 51 من أجل التخفيف من تعب السائقين، حيث يستفيد السائقون عبر الطريق الوطني رقم 1 في شطره الرابط بين المنيعه وتمنراست من 3 محطات خدمات لنفطال كمواقع استراحة للتخفيف من تعبهم، هذا ويعتبر العدد غير كافي ويتسبب في حوادث مرور مميتة، فضلا عن إنجاز أربع مشاريع مبدئية أخرى خاصة بشركة سوناطراك، تجري الآن عملية اختيار الأراضي الخاصة به من طرف المصالح المختصة.

وقررت شركة نفطال إعادة تأهيل وتهيئة العديد من محطات الخدمات في الجنوب، لتحويلها إلى مواقع للاستراحة والتخفيف من تعب السائقين وفق مقاييس وشروط عصرية، وسيتم بناء محطة بنزين في منتصف شطر الطريق الوطني رقم واحد بين المنيعه وعين صالح من طرف مؤسسة خاصة<sup>1</sup>.

### ثانيا: إرضاء العملاء

يتم تحقيق رضاء العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم، والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع وكل هذه الاحتياجات يتم توفيرها في نفطال. حيث أن معظم المنتجات تخضع لمعايير الجودة، أما من حيث الخدمة المقدمة من طرف محطات الخدمات فقد حددت الأهداف التالية من أجل إرضاء الزبون والمتمثلة في:

أ. تغيير المظهر العام لمحطات الخدمات وذلك بإضافة الألوان التالية: الأزرق والأصفر (أنظر الملحق رقم (07))،

ب. إلحاق كل محطة بفريق للغسل والتشحيم،

ج. إلحاق كل محطة بورشة للعجلات،

د- توفير مطاعم وكافيتيريا، البعض منها تكون مجهزة للبيع بطريقة الخدمة الذاتية،

<sup>1</sup> محمد بن أحمد، إنشاء محطات استراحة إجبارية في طرق الجنوب، جريدة الخبر ، 27 مارس 2015 . 23:25

<http://www.elkhabar.com/press/article/12149/#sthash.Igo7iE3S.dpbs>

هـ- الهواتف العمومية وغيرها من الخدمات التي تساهم في التحسين المستمر لمظهرها وجذب الزبائن وتحسين الصورة الذهنية للشركة، وكذلك خلق موارد مالية جديدة وهذا يعني أنها تطبق إستراتيجية التمويل غير المتمركز وكذلك تساهم في خلق فرص عمل من الناحية الاجتماعية.

### ثالثا: الاستماع إلى العملاء

قامت نפטال بتوفير خط هاتفي رقمه (3305) من أجل الاستماع إلى العملاء فيما يخص:

- رغبة الزبائن في الحصول على معلومات تخص منتجاتها أو نقاط بيعها،
- رغبة الزبائن في طرح شكاويهم على المنتجات أو الخدمات،
- ملاحظة الزبائن القيادة الخطرة لشاحنات النقل الخاصة بنפטال، وما ينطوي عليها من حوادث.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء من منظور التعلم والنمو

يمثل هذا المحور البنية الأساسية لنجاح المنظمة، حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين، حتى يمكنها من أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي ككل للمنظمة، ولإبراز ذلك سنقوم بدراسة بعض المؤشرات لمعرفة مدى مساهمة محور التعلم والنمو في تحسين أداء المنظمة من خلال المؤشرات التالية:

### الفرع الأول: رضا العاملين

يقاس رضا العاملين بظروف وجودهم ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق، بالإضافة إلى القاعدة المتاحة من التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي يفرضها عالم الأعمال المتسارع في النمو والذي يفرض على نפטال على غرار المنظمات الوطنية الأخرى، أن تستعد كما يجب للمحيط الاقتصادي الجديد. فمن بين المشاريع التي من خلالها تحاول التكيف مع المحيط التكنولوجي الجديد، إنشاء مشروع "vast" وهو مشروع يهدف إلى نقل وإرسال المعطيات عبر الانترنت بين الوحدات عبر ولايات التراب الوطني، ومن مميزاته:

- أ. هذا النظام يضع في متناول العمال جميع المعلومات وفق رغبة نפטال على سبيل المثال: يستطيع أي عامل معرفة مخزونات أي مخزن في أي وقت،
- ب. يسهل هذا النظام للمسئول عملية التسيير بدون وسيط (مباشرة)،
- ج. ضمان قيادة جيدة لمدير المنظمة،
- د. يعطي كذلك رؤية كاملة لكل المنظمة [جميع وحداتها] كل الأيام،
- هـ. تسهيل عملية الاتصال بين العمال في أي وقت وفي أي مكان،

و. إن هذا النظام يؤدي إلى التحكم والسيطرة على السوق من خلال التتبع المستمر لكل العملية في وقت قصير وهذا ما تستدعيه التغيرات السريعة الحاصلة في المحيط،

ز. يسهل تسيير نقدية الخزينة (Cash Trésorier Management :CTM) بشكل عملي وذلك كما ذكرنا سابقا التتبع المستمر لكل عمليات الشراء والبيع.

أما التقييم المالي لهذا المشروع فقد قدرت تكلفته بـ 48 مليون دينار جزائري في السنة، هذا المبلغ تم ضمه إلى تكاليف الخدمات والإعداد. إن تكاليف هذا المشروع ضخمة لكن عندما تم مقارنتها بفواتير الهاتف وجدت بأنها أقل وأكثر فعالية، بالإضافة إلى أنه يضمن لنפטال أمن وسلامة وصدق المعلومات، خاصة وأن معظم العاملين يحسنون استخدام هذه التكنولوجيا مثل:

1. مهارتهم في استخدام الحاسب الآلي، وذلك لتوفره تقريبا في جميع المكاتب،

2. كذلك نوعية اللغة التي يتقنها معظم العاملين وهي الفرنسية،

3. برامج الحاسبات الآلية وكيفية استيعابها جميعها تمثل عناصر أساسية.

#### الفرع الثاني: درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالشركة

إن ارتباط وانتماء عمال نפטال بمنظمتهم راجع إلى قناعة العمال بأن جانبا كبيرا من أهدافهم

وتطلعاتهم المستقبلية يمكن تحقيقها من وجودهم بهذه المنظمة، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال:

#### أولاً: أقدمية العمال

إن ما نسبته 24% من الأفراد العاملين في نפטال هم ذوي خبرة أكثر من 25 سنة، ونسبة 23% هم

ذوي خبرة اقل من 05 سنوات، وهو ما يدل أن نפטال تستفيد من الأفراد الذين لديهم خبرة عالية الناتجة

عن الاقدمية في العمل. وأن نפטال تحتفظ بعمالها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أ. اهتمام نפטال بمواردها البشرية من خلال الدورات التكوينية والتدريبية وهذا ما يظهره تقرير وزير

الطاقة والمناجم بقوله: "إن القطاع يهياً هياكل تكوين مهمة لاحتياجات الخاصة بالمهندسين والتقنيين

السامين في مجال الطاقة والمناجم".

ب. اهتمامها بالجانب الاجتماعي والترفيهي حيث أن نפטال لديها إدارة تسمى بإدارة الأعمال الاجتماعية

والثقافية حيث قال: "أن الاهتمام الجيد بالجانب الاجتماعي والصحي داخل الشركة يؤدي إلى تحسين

الإنتاجية" ومن أجل هذا الهدف تقوم نפטال بما يلي:

▪ إجراء رحلات خارج الوطن،

▪ إقامة مخيمات صيفية خاصة بالمنظمة،

▪ إجراء دورات رياضية [رياضات جماعية ككرة القدم، وفردية]،

<sup>1</sup> F Amraoui. La Direction des Affaires Sociales et Culturelles Mer le Paquet. Naftal News. Revue éditée par Naftal. 2006. P 30/31.

- الاهتمام بالمرأة من حيث الرياضة وذلك بتوفير قاعات رياضية خاصة بالنساء، والصحة كذلك،
- الاهتمام بأطفال عمالها وذلك بتوفير لهم رعاية صحية ورياضية وتعليمية.
- ج. والجانب الأكثر أهمية بالنسبة للعمال يتمثل في مختلف أنواع التحفيز التي يتحصلون عليه والتي تعد السبب الرئيسي في بقائهم، حيث تمنح نפטال نوعين من الحوافز:<sup>1</sup>
- (1) **الحوافز المادية:** وتتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به، بالإضافة إلى المزايا والخدمات التالية:
  - مزايا مادية عن أوقات لا يتم العمل فيها كالعطل السنوية، العطل المرضية، والعطل الخاصة،
  - تأمينات التقاعد وحوادث العمل،
  - الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية وطب العمل،
  - الخدمات الاجتماعية،
  - تحسين ظروف العمل.
- (2) **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية في شركة نפטال في ما يلي:
  - **فرص الترقية:** تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي، وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى، ويصاحب هذا الانتقال تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد، ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية.
  - **الاستحقاقات في العمل:** تتمثل الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية في منح أوسمة استحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للشركة، فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء 10 سنوات، والأوسمة الفضية ل 20 سنة، فيما تمنح الأوسمة الذهبية ل 30 سنة عمل لدى نפטال. وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى شركة نפטال، أما الأوسمة الذهبية فتقدم على مستوى الشركة الأم وهي مجمع سوناطراك في مناسبات محددة. فبمناسبة الاحتفال بالذكرى 44 لتأسيس المحروقات قامت نפטال بتكريم عمالها ومتقاعديها كما جرت عليه العادة من كل سنة، أين احتفلت بتكريم 12 متقاعدا و 09 من عمالها حسب الخبرة المتداولة بينهم من 35 سنة إلى 15 عرفانا بمجهوداتهم وخدمتهم لهذه الشركة وتشجيعا منها لعمالها لمواصلة العمل.

<sup>1</sup> العمرية جياب، الاحتفال بالذكرى 44 لتأسيس المحروقات: تكريمات ومشروع محطة نموذجية للطاقة الشمسية بالجلفة، الجريدة الإلكترونية اخبار الجلفة، 2015-02-25. <http://www.akhbardjelfa.com>

ثانيا: مستوى مهارة قوة العمل بالشركة

تقوم نפטال بتعديلات كثيرة وضخمة تتعلق بتنمية مهارات وقدرات عمالها، وكذلك إعادة هيكلة هذه العمالة المتاحة لتلائم ظروف ومتطلبات انفتاح السوق والمنافسة، ولذلك فالأمر يتطلب ضرورة تدريب قوة العمل وهذا ما تقوم به نפטال حيث تمنح لكافة عمالها نوعين من التكوين سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(58): برنامج التكوين لعمال نפטال

المعاهد	مدى التكوين	طويل المدى	قصير المدى
المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP		من 8 أشهر إلى 12 شهرا	_____
مركز الإتقان للمؤسسة CPE		من 8 أشهر إلى 12 شهرا	من أسبوع إلى 3 أشهر
المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED		من 8 أشهر إلى 12 شهرا	من أسبوع إلى 3 أشهر

المصدر: قسم الموارد البشرية.

من خلال هذه المعاهد توفر نפטال تكوينا لجميع عمالها كل حسب وظيفته، ولضمان تكوين أكثر تلائما والمحيط الحالي تم إنشاء منظمة جديدة ذات أسهم وهي "المعهد الجزائري للبترول IAP= Institut Algerienne Petroleum" في 7 جانفي 2005. المساهمين الأساسيين فيه: سونطراك مساهمة بأكثر من 82% والمجموعة النرويجية "STATEOIL" بأكثر من 10%، ونפטال ونفتاك ب 4% لكل واحدة برأسمال يقدر ب 1.5 مليار دينار. هذا المعهد الجديد للتكوين مهمته تلبية احتياجات منظمات قطاع الطاقة والمناجم فيما يخص تكوين وتفعيل رسكلة موظفيها، حيث تضمن حصولهم على تكوينات خاصة مدعمة بشهادات، خاصة مع الظروف الدولية الأكثر تنافسية التي تتواجد وتتطور فيها منظماتنا، لذلك كان من الضروري أن تقوم نפטال بتكوين موظفيها [رجال ونساء] وهذا كمرتكز أساسي لإستراتيجيتها، ولقد أشار مدير الإدارة العامة السابق لسونطراك "محمد مزيان" إلى أن مشاركة المجموعة النرويجية " STATEOIL" في رأسمال المعهد يدعم سياسة الشراكة التي تقوم بها. ويطور مهارات العاملين والدرابة

الفنية، وعليه فالمعهد يضمن تكوينات عملية على مستوى عالمي تتوافق واحتياجات القطاع خاصة في مجالات: التسويق، التموين، النقل، الأمن الصناعي، الموارد البشرية، اقتصاد البترول والغاز....الخ.<sup>1</sup> إن هذه الأنواع من التكوين يستفيد منها جميع العمال كل حسب وظيفته وكذلك حسب مستواه التعليمي، حيث نجد أن ما نسبته 64% من العمال لا يتجاوزون المستوى المتوسط، و15% من العمال لهم مستوى التعليم العالي.

كما أن جميع العمال يقومون بإجراء تكوينات طويلة وقصيرة المدى كما ذكرنا سابقا وهذا من أجل ضمان السير الحسن للعمل، بالإضافة إلى التكوينات تقوم نפטال بإجراء أيام وملتقيات. وهذا ما تؤكدته:<sup>2</sup>

- الأيام التحسيسية: حيث قامت المديرية العامة لنפטال بإقامة يومين تحسيسيين بمقرها المتواجد بالشرافة بالجزائر العاصمة، استهدف السائقين التابعين لها والذي كان حول أمن الطرقات حيث نوقشت فيه أسباب ونتائج حوادث المرور، فمن خلال هذا اللقاء تحاول نפטال:

أ. نشر ثقافة الأمن وذلك بإشعار سائقها بأهمية الأمن والسلامة، وكذا تحسين أداءهم، باعتبار أن النقل يعد نشاط أساسي ومهم في العملية التوزيعية.

ب. جعل التكوين أداة توجيه وتحقيق الأهداف وضمان جودة الخدمات، أما سبب هذا اللقاء هو الإحصائيات التي تمت في سنة 2005 والتي سجلت فيها نפטال 111 حادث مرور، أسفر عنه 20 قتيل و31 مصاب مم نتج عنه:

1. زيادة أعباء ومصاريف العمال،

2. زيادة تكاليف تصليح وسائل النقل وتكاليف اقتنائها من جديد،

3. التلوث البيئي الذي يسببه تسرب المواد البترولية...إلى آخره.

لذلك كانت أهم توصيات هذا اللقاء هي التزام السائقين بإظهار انتباه ويقظة، انطلاقا من الاحترام الدقيق لقانون المرور ولتعليمات السلامة الخاصة بنشاطات نפטال وذلك من أجل بلوغ هدف "صفر حادث" "Zéro Accident".

- الملتقيات: تنظيم ملتقى حول "شروط عمل سائقي نפטال" كان هدفه تحديد احتياجات ومتطلبات السائقين، وذلك بالوقوف على أهم الظروف والوضعية التي يقع فيها سائقي نפטال والتي ينجم عنها حوادث مرور خطيرة. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت نפטال على "مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية CREAD" الذي قام بدراسة لصالح نפטال شملت 30 منطقة، ركزت فيها على الجانب

<sup>1</sup> F Amraoui. Naftal Actionnaire dans Algerian Petroleum Institute. Naftal News. Revue éditée par Naftal. Juin 2006. P13.

<sup>2</sup> H.L.Kebilene, La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal, Naftal News, N 11, Avril 2010, P 38 .

النوعي والكمي، حيث أجرى مقابلات مع الإدارات المكلفة بالنقل وكذا إجراء سبر آراء لجميع السائقين في نפטال العاملين في مختلف الأوقات (الصباحية، المسائية، الليلية)، ولمختلف الأنشطة (غاز البترول المميع، الوقود، الزيوت، العجلات). لتأخذ بعين الاعتبار مؤشرات تساعد في هذه الدراسة تمثلت في وظيفة السائقين ومتطلباتها، شروط العمل، امن السائقين وأخيرا مؤشر الأداء في جميع الظروف المناخية وفي جميع الأوقات. حيث شملت الدراسة:<sup>1</sup>

- عدد السائقين الذين تمت محاورتهم والمقدر ب 1182 سائق،
  - منهم 542 سائق تابع لفرع غاز البترول المميع،
  - 454 سائق تابع لفرع الوقود،
  - 186 سائق تابع لنشاط الزيت والعجلات،
  - أما من حيث العمر فكانت نسبة 41% من السائقين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، ونسبة 20% من السائقين أعمارهم اقل من 50 سنة.
  - أما فيما يخص التكوين فقد كانت نسبة المتحصليين على تكوينات تتعلق بالسياقة والأمن، والجوانب التقنية المتعلقة بالمنتج فقدت ب 69.52% .
- ونتائج هذه الدراسة انتهت بقيام نפטال بإعداد مخطط ايجابي لأنشطة تلتزم بها لصالح السائقين، خاصة فيما يتعلق بالصحة والتكوين والسلامة عبر الطرق.
- مما سبق نجد أن نפטال تهدف إلى أن يكون الأداء صحيحا من خلال جميع التدابير المتخذة للحفاظ على عمالها وإرضائهم، وحمايتهم وذلك بتوفير شروط الأمن الصناعي، وذلك من أجل تحسين فاعلية العملية التوزيعية، فهي ملزمة قانونا بتطبيق القواعد الجزائرية العامة في مجال الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل من خلال المواد التالية:<sup>2</sup>

- **المادة 04:** يجب أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وملحقاتها وتوابعها، بما في ذلك كل أنواع التجهيزات نظيفة بصورة مستمرة، وان تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لصحة العمال.
- **المادة 05:** يجب تصميم وتهيئة وصيانة المنظمات والمحلات المخصصة للعمل وملحقاتها بصفة تضمن امن العمال.
- **المادة 06:** يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات فاعلية معترف بها، وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار.

<sup>1</sup> H.L.Kebilene , La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal, Naftal News , N 11, Avril 2010, P 38 .

<sup>2</sup> فاتح مجاهدي، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML التابعة لشركة سوناطراك)، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 8، 2012، ص 26.



### المطلب الثالث: تقييم الأداء من منظور عمليات التشغيل الداخلية

تقوم الشركة بتسيير أعمالها من خلال شبكتين شبكة داخلية وشبكة خارجية، الأمر الذي سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر أنحاء الوطن. وفيمايلي شرح لهذه الشبكات:

#### الفرع الأول: الشبكة الداخلية

تكون التكنولوجيا محور اهتمام المنظمة خاصة عندما تلقي صعوبات في انجاز وظائفها وكذلك تبحث عن وسائل الراحة والسرعة في التجاوب. وهذا الأمر اهتمت به شركة نפטال لتحسين مستوى الأداء لعمالها وتحقيق رضا زبائنها وانجاز مهامها في الأوقات المحددة.

لقد أنشأت نפטال شبكة حواسيب داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب، ويمكن من خلالها الاتصال بأي مصلحة والاطلاع على الحسابات، واي شيء يخص تسهيل العمل، الأمر الذي سهل عملية الاتصال الداخلية، وقلل استعمال الأوراق والتنقل بين المكاتب الأمر الذي يعتبر تخفيضاً لتكاليفها، حيث يمكن من استخدام آلة ناسخة واحدة تتداول بين مجموع الأقسام، أضف إلى ذلك استعمال برامج لحساب تسعيرات كل منتجاتها. فلو فكرنا أن هناك عشرات الآف من الزبائن كم يلزمها من عامل لانجاز الحسابات واحتمال الوقوع في الخطأ أكيد وكذلك عملية التحصيل واستقبال الكم الهائل من الزبائن دفعة واحدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية معالجة الأجور تتم بطريقة آلية عوض أن يقوم العامل بحساب الأجر يدوياً، مما يسهل اعطاء النتائج بسرعة فائقة ودقة وكذلك سهولة تصحيح الأخطاء ومتابعتها.

والأمر الآخر هو تسهيل عمل المدير حيث يستطيع مراقبة الأعمال من مكتبه، فإذا أراد رؤية الحسابات يستطيع الدخول إلى حاسب المصلحة التجارية والاطلاع على الحسابات، وإذا أراد الاطلاع على الأجور يدخل إلى الحاسب الخاص بمصلحة المستخدمين ويقوم بذلك وهكذا بالنسبة لباقي المصالح والأقسام . وكذلك استعمال اللاسلكي في الاتصال بوحدات العمل، الشيء الذي يسهل من تبادل المعلومات والإبلاغ عن الاعطاب خاصة الفرق المتنقلة.

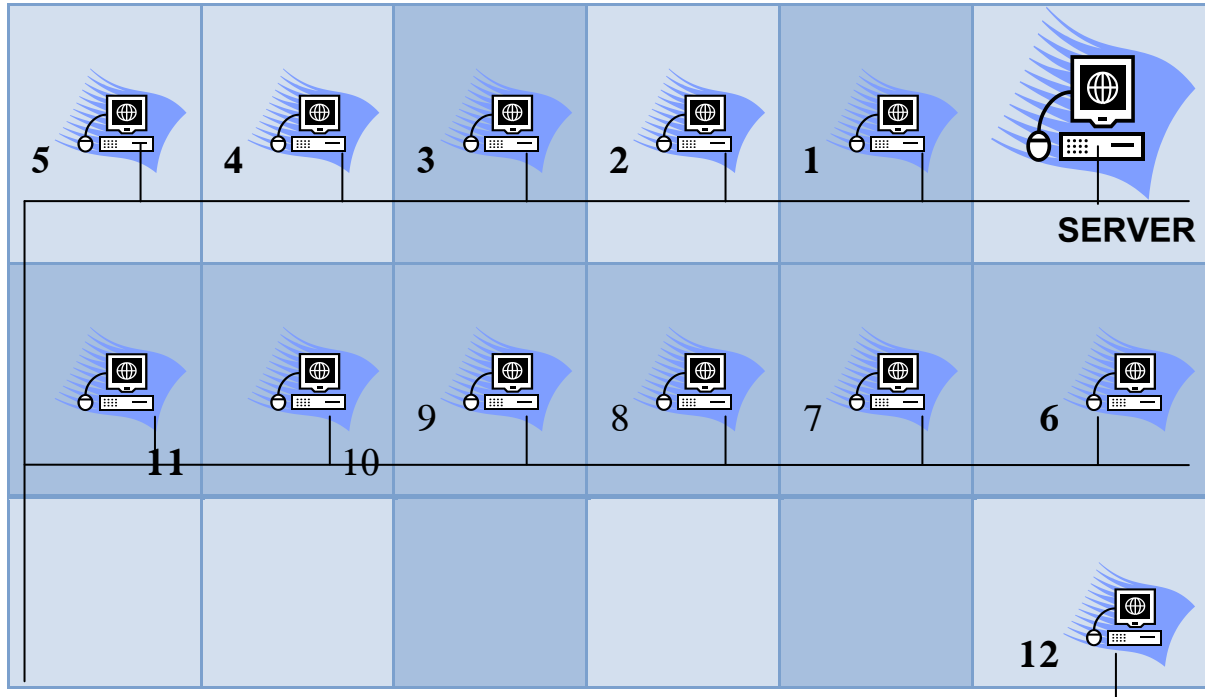
إن استعمال الأقراص بأنواعها يسهل في عملية تخزين المعلومات والحفاظ عليها من الضياع، وخاصة قدرة الاستيعاب لهذه الأخيرة، حيث تسهل عملية البحث وقد قضت على الكم الهائل من الأوراق الذي غزه المكاتب.

#### 1) نتائج استعمال الشبكة: هذه الشبكة أدت إلى :

- تسهيل سير الأعمال،
- تقليص الوقت،

- كذلك سرعة الرد وتسليم الالتزامات في الآجال المحددة،
  - إرضاء الزبائن وتحسين خدماتها،
  - سهولة الرقابة والاتصال بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية،
  - انخفاض التكاليف من خلال تقليل استعمال الورق في تبادل المعلومات،
  - تسهيل عمل المكتبين وبت روح الإبداع والعمل فيهم،
  - يصبح العامل لا يحس بالملل في انجاز أعماله،
  - ينقص من استعمال الطابعات وتوابعها،
  - كذلك استعمال الأقراص للتخزين حيث يحمل كم هائل من المعلومات.
- من هذه النتائج نلاحظ أن ايجابيات الشبكة الداخلية أكثر من سلبياتها من تسهيل التناسق بين الأقسام وسهولة وسرعة تبادل المعلومة. والشكل التالي يبين طريقة الربط بواسطة الشبكة الداخلية " RESEAU INTERNE".

الشكل رقم (32): الشبكة الداخلية للشركة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من الشكل أن هناك 12 حاسوب متصلون مع بعضهم فيتم تعيين حاسوب من بين هذه الحواسيب كحاسب متحكم (SERVER) حيث يقوم هذا الأخير بتنظيم عملية الاتصال بين الحواسيب ويحدد المواقع المسموح بالدخول إليها من طرف كل العمال، فإذا أراد عامل من عمال الشركة شيء ما

عليه أن يتجه إلى الحاسب الرئيسي، كما يوجد هناك إتصال داخلي بين الحواسيب الأخرى. فيتم دخول مستعمل الحاسوب رقم 2 إلى الحاسوب رقم 12 مرورا على الحاسوب المسير أو المنظم .

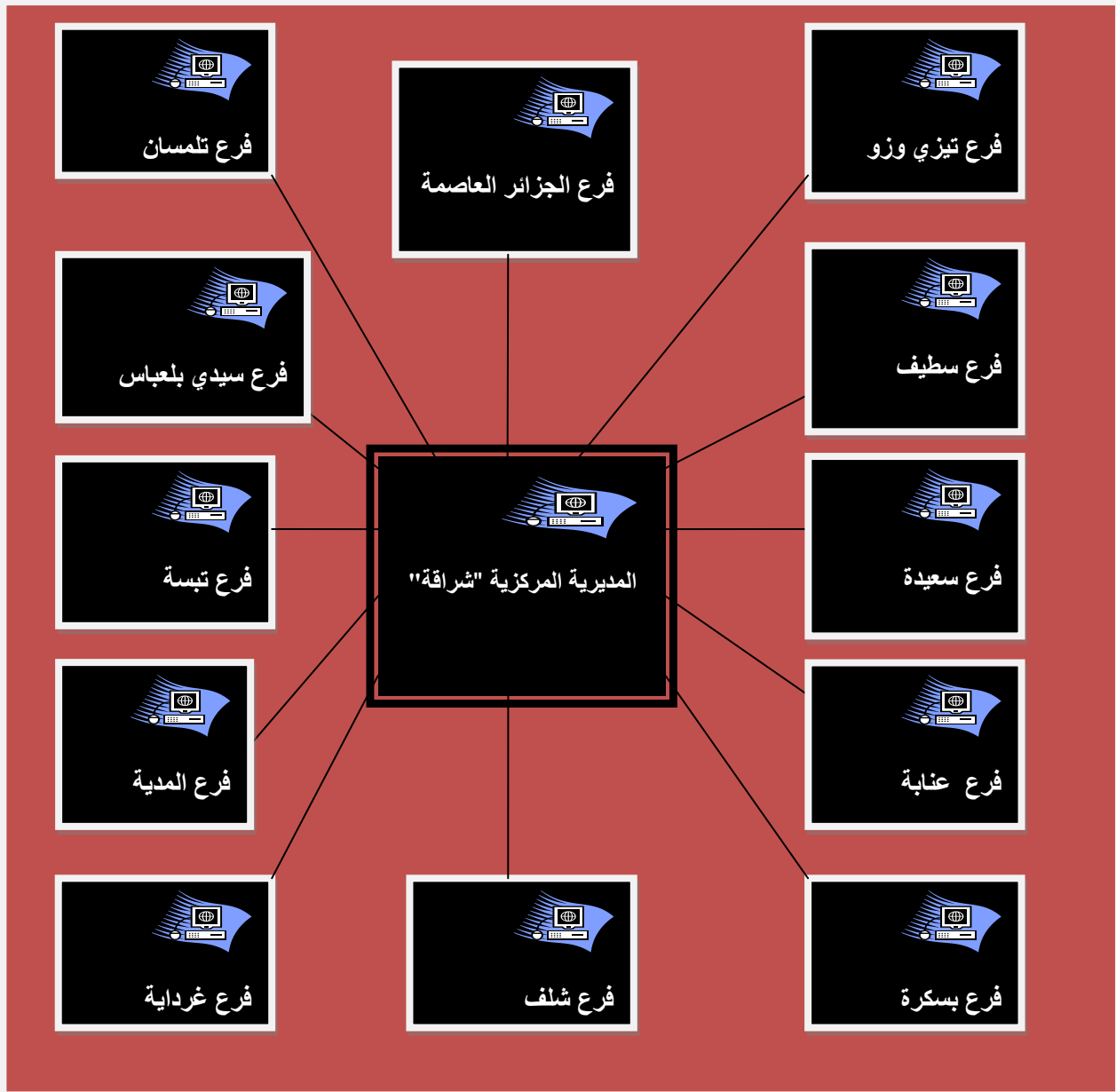
#### الفرع الثاني: الشبكة الخارجية

إن الشبكة الخارجية تربط مركز الشركة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الولايات الأخرى، والمتمثلة في 11 فرع حيث يتم الاتصال بين هذه الفروع بواسطة هذه الشبكة الأمر الذي سهل العملية حيث إذا أراد المدير المركزي بالمشاهدة أن يطلع على فرع المدية أو عناية فيستطيع ذلك. إن هذه الشبكة ألغت كل الحدود الزمنية أو المكانية فإذا أراد احد الفروع أو المديرية الحصول على الملفات عوض أن يتم نقله من فرع إلى فرع، والتنقل بواسطة سيارة واخذ وقت كبير وربما تكرر هذه العملية في اليوم عدة مرات، فالشبكة حلت هذا المشكل حيث تتم هذه العملية بصفة آلية الأمر الذي ينتج عنه:

- تقليل مختلف النفقات،
  - عدم تطلب أعوان يقومون بهذه المهمة،
  - اقتصار البعد الزمني والمكاني. اما البرامج المستخدمة في هذه الشبكة فنجد:
1. **NAFT COMPTA**: وهو برنامج مستعمل في مديرية المحاسبة ويخص إدخال الفواتير والطلبات.
  2. **NAFT GD**: وهو برنامج مستعمل في محطات البنزين " **station de service** " وهذا يساعد المحاسب في هذه المحطات من أداء عمله بعيد عن مقر الشركة.
  3. **NAFT.COM**: يمكن اعتباره البرنامج المحاسبي الرئيسي لأنه يقوم بمراقبة البرامج الأولى، حيث يكشف أيضا كل الأخطاء التي قد ترتكب في محطات البنزين، كما يتم من خلاله على سبيل المثال معرفة قيمة المبيعات الحقيقية.

فلو لا وجود هذه الشبكة لاستعصى الأمر في الاتصال بين الفروع وتسهيل تبادل المعلومة، إن تسيير 11 فرع ليس بالأمر الهين وأيضا مراقبة سير أعمالها وكذلك إرضاء زبائننا، كما أن إدخال هذه التكنولوجيا إلى الشركة أدى إلى التناسق بين فروعها، وذلك لتسهيل مراقبة أعمالها عن بعد، الأمر الذي إلى تقليل عدة تكاليف، وتأخذ هذه الأخيرة الشكل التالي :

الشكل رقم (33): الشبكة الخارجية للشركة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

- آثار استعمال التكنولوجيا في نفطال: إن إتمام العمليات الإدارية أصبح أمر ضروري على أي منظمة، وهذا الشيء الذي أخذت به شركة نفطال وهو الأمر الذي انعكس عليها بالإيجاب حيث أن شركة بهذا الحجم وتعاملاتها الداخلية والخارجية الكثيرة وحجم الزبائن الذي يتردد يوميا على محطاتها، فلولا وجود نظام معلوماتي متطور لتفاقت المشاكل معهم .

إن استخدام الشبكات الداخلية والخارجية سهل عملية الاتصال بين الفروع والأقسام والوظائف، حيث أن المسافة بين الفروع تبلغ عشرات الكيلومترات والتنسيق بينهم ليس بالأمر السهل. ولوجود تعاملات بين

هذه الأقسام يتطلب وسيلة نقل ووقت مهدور وذلك تكلفة بالنسبة للشركة، حيث ساهمة الشبكة في نقل المعلومات والملفات فيما بين الفروع وإنقاص تكاليف الورق التي تعتبر تكلفة سنوية تنقل كاهل الشركة . لقد ساهمت الشبكة في تسهيل الرقابة الداخلية، حيث أن مدراء ومسؤولي الأقسام يستطيعون مراقبة العمال الإداريين من مكاتبهم وذلك بالدخول إلى حاسبهم الشخصي والنظر لنسبة انجاز الأعمال الموكلة إليهم، ونفس الشيء بالنسبة للمدير العام .

إن استعمال الشركة للبرامج التي تسيير الأعمال أيضا له دور كبير، مثل برامج حساب الأجور وكذلك التي تبين كمية المبيعات وهي مستعملة في محطاتها وكذلك برامج المحاسبة التي تقوم بمراقبة كل الفواتير الخاصة بالمحطات وكذلك المخازن التابعة لها.

#### المطلب الرابع: تقييم أداء نفضال من المنظور المالي

يعتبر تحليل المؤشرات المالية الأكثر قدرة وفاعلية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة لدى المنظمة، وفيما يلي عرض تحليلي لأهم المؤشرات المالية:

أولاً: التحليل باستعمال مؤشرات التوازن المالي:

أ. رأس المال العامل: سنقوم بحساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية ومن أسفلها كما يلي:

■ يحسب رأس المال العامل من أعلى الميزانية وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

ونجد: الأموال الدائمة = رؤوس الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية

الجدول رقم (59): تحليل رأس المال العامل من أعلى الميزانية

(الوحدة: دج)

البيان	2009	2010	2011
الأموال الدائمة	77 456 997 193,84	84 111 977 676,48	103 034 568 042,94
الأصول الثابتة	48 313 364 247,30	51 426 497 601,01	63 279 273 655,76
رأس المال العامل(1)	29 143 632 946,54	32 685 480 075,47	39 755 294 387,18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في دراستنا، نلاحظ أن رأس مال العامل موجب بالنسبة للسنوات الثلاثة المدروسة (2009،2010،2011)، هذا يعني أن الشركة استطاعت تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.

■ أما من أسفل الميزانية فيكون وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة (الجارية) - ديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (60): تحليل رأس المال العامل من أسفل الميزانية

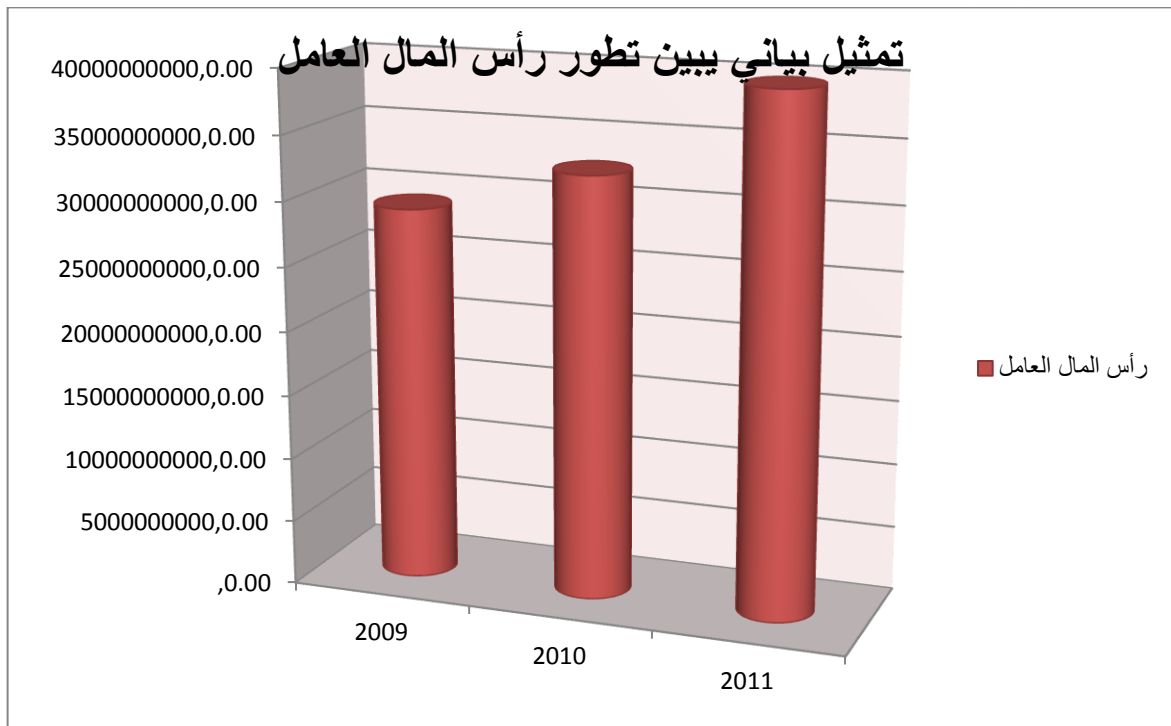
(الوحدة: دج)

البيان	2009	2010	2011
الأصول المتداولة	105 480 145 692,26	107 439 458 305,86	122 450 085 602,82
ديون قصيرة الأجل	76 336 512 745,72	74 753 978 230,39	82 694 791 215,64
رأس المال العامل(2)	29 143 632 946,54	32 685 480 075,47	39 755 294 387,18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ بعد دراسة رأس المال العامل الدائم من أسفل الميزانية أنه ارتفع من سنة إلى أخرى، وهذا نتيجة لارتفاع الأصول المتداولة بصفة أكبر من الديون القصيرة الأجل، مما سمح للشركة أن تسدد ديونها قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة في تاريخ استحقاقها. وهذا ما يثبت صحة رأس المال العامل المحسوب من أعلى الميزانية.

الشكل رقم(34): تطور رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

(3) رأس المال العامل الإجمالي: سنتناول رأس المال العامل الإجمالي وفق العلاقة التالية:  
 رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة = الأصول - الأصول الثابتة

الجدول رقم(61): رأس المال العامل الإجمالي

(الوحدة: دج)

2011	2010	2009	البيان
185 729 359 258,58	158 865 955 906,87	153 793 509 939,56	الأصول
63 279 273 655,76	51 426 497 601,01	48 313 364 247,30	الأصول الثابتة
122 450 085 602,82	107 439 458 305,86	105 480 145 692,26	رأس المال العامل الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب ومنتزاد بالنسبة للسنوات الثلاث المدروسة كما هو مبين في الجدول أعلاه، وهذا يعني أن الشركة قد استطاعت أن تغطي أصولها الثابتة برأس المال العامل الإجمالي.

(4) رأس المال العامل الخاص: يدرس رأس المال العامل الخاص وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول ثابتة

الجدول رقم (62): رأس المال العامل الخاص

(الوحدة: دج)

2011	2010	2009	البيان
68 579 022 621,57	61 576 010 351,24	54 823 609 368,04	أموال خاصة
63 279 273 655,76	51 426 497 601,01	48 313 364 247,30	أصول ثابتة
5 299 748 965,81	10 149 512 750,23	6 510 245 120,74	رأس المال العامل الخاص

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص موجب بالنسبة للسنوات الثلاث المدروسة (2010، 2009، 2011)، كما هو مبين في الجدول أعلاه، وهذا يعني أن الشركة قد استطاعت أن تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة.

(5) رأس المال العامل الأجنبي: يحسب رأس المال العامل الأجنبي وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص.

الجدول رقم(63): رأس المال العامل الأجنبي

(الوحدة:دج)

البيان	2009	2010	2011
رأس المال العامل الإجمالي	105480145692,26	107 439 458 305,86	122 450 085 602,82
رأس المال العامل الخاص	6510245120,74	10 149 512 750,23	5 299 748 965,81
رأس المال العامل الخارجي	98969900571,52	97 289 945 555,63	117 150 336 637,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب بالنسبة للسنوات الثلاث المدروسة، كما هو مبين في الجدول أعلاه، وهذا يعني أن الشركة تعتمد على الأموال الخاصة في تمويل مشاريعها.

ب. احتياجات رأس المال العامل: يحسب وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية)

الجدول رقم(64): احتياجات رأس المال العامل

(الوحدة:دج)

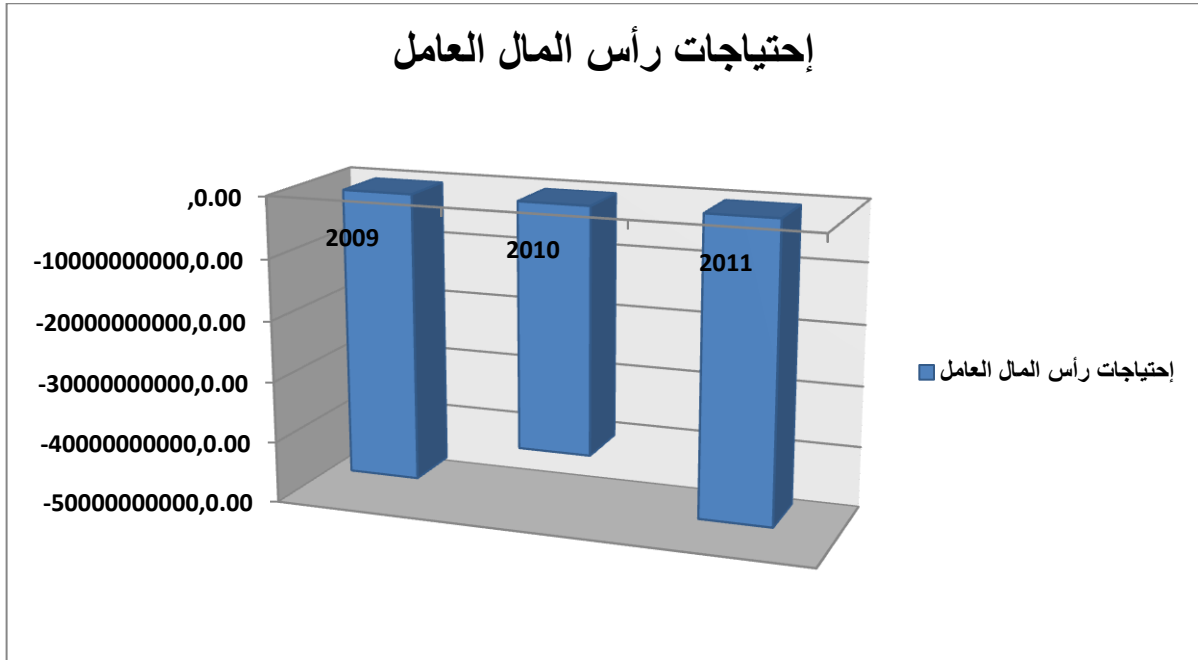
البيان	2009	2010	2011
قيم الإستغلال	14 412 848 445,47	15 858 086 922,41	14 663 899 186,44
قيم غير جاهزة	15 522 846 888,20	19 466 864 692,44	20 309 993 192,50
ديون قصيرة الأجل	76 336 512 745,72	74 753 978 230,39	82 694 791 215,64
سلفيات مصرفية	-	-	-
إحتياجات رأس المال العامل	- 46 400 817 412,05	- 39 429 026 615,54	- 47 720 898 836,70

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل كانت سالبة في الثلاث السنوات المدروسة كما هو مبين في الجدول أعلاه، وهذا يبين بأن الشركة لديها احتياطات كافية لتغطية مصاريفها الداخلية دون اللجوء إلى اقتراض، وكلما كانت هذه الاحتياطات لرأس المال سالبة يدل على أن الشركة في صحة جيدة.



الشكل رقم (35): عرض احتياجات رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

ج. الخزينة: تحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم(65): الخزينة

(الوحدة:دج)

البيان	2009	2010	2011
رأس المال العامل	29 143 632 946,54	32 685 480 075,47	39 755 294 387,18
إحتياجات رأس المال العامل	- 46 400 817 412,05	- 39 429 026 615,54	- 47 720 898 836,70
الخزينة	75 544 450 358,59	72 114 506 691,01	87 476 193 223,88

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول أن خزينة الشركة موجبة خلال الثلاث سنوات والتي تظهر كما يلي:

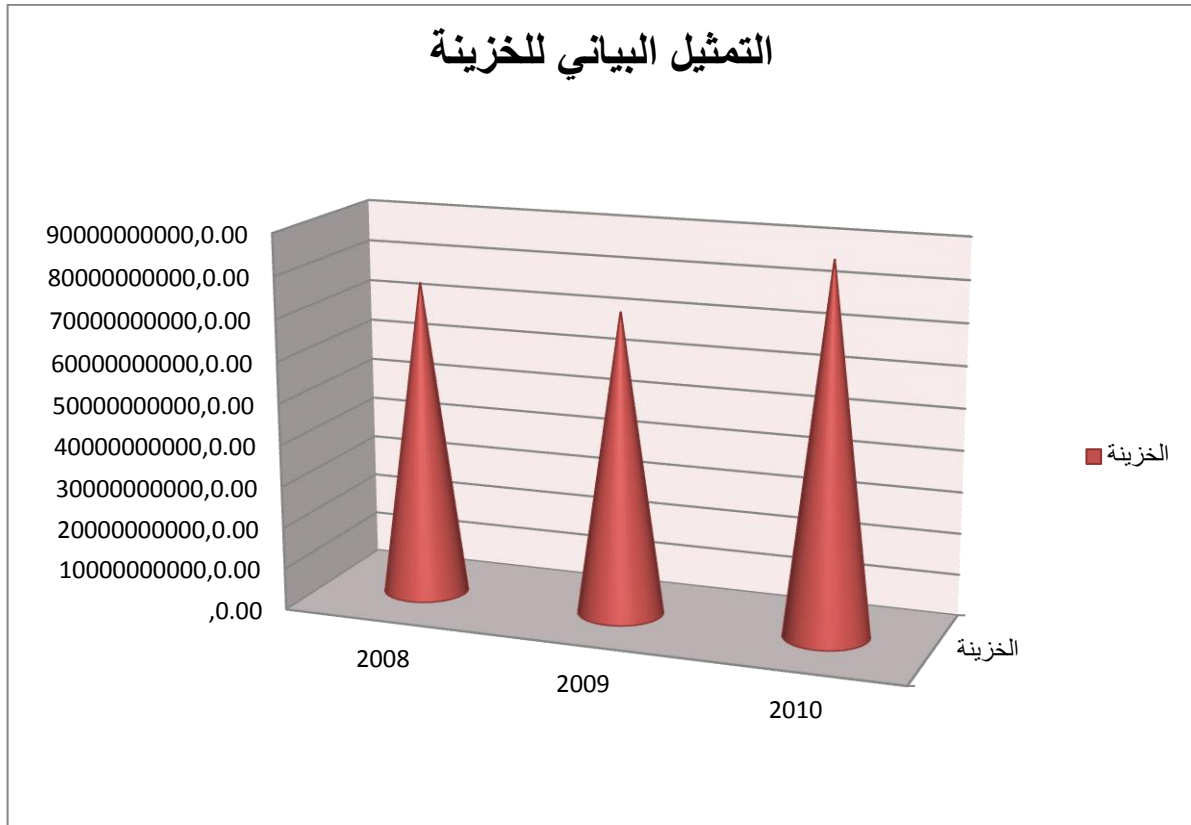
سنة 2009 تقدر الخزينة بـ: 75544450358.59 دج

سنة 2010 تقدر الخزينة بـ: 72114506691.01 دج

سنة 2011 تقدر الخزينة بـ: 87476193233.88 دج

هذا يعني أن الشركة حققت نتيجة إيجابية لأن الخزينة موجبة رغم الانخفاض في سنة 2010 باعتبار أن رأس المال العامل موجب، والذي يعني بدوره أن الأموال الدائمة كافية لتغطية القيم الثابتة وتسمح بتمويل جزء من دورة الاستغلال التي هي الأخرى تتمتع بتمويل إضافي كون احتياج رأس المال العامل سالب أي أن الديون القصيرة الأجل أكبر من احتياجات التمويل ومنه الخزينة متوفرة على فائض في السيولة، وبالتالي على الشركة أن توظفها في عمليات تتعلق بتوسيع النشاط إذا كان السوق يسمح بذلك.

الشكل رقم (36): التمثيل البياني للخزينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

ثانياً: التحليل باستعمال النسب المالية

سنقوم بحساب نسب الهيكلية ونسب التمويل ونسب السيولة على التوالي:

أ. نسب الهيكلية:

(2) نسب هيكلية الأصول:

الجدول رقم(66): نسب هيكله الأصول

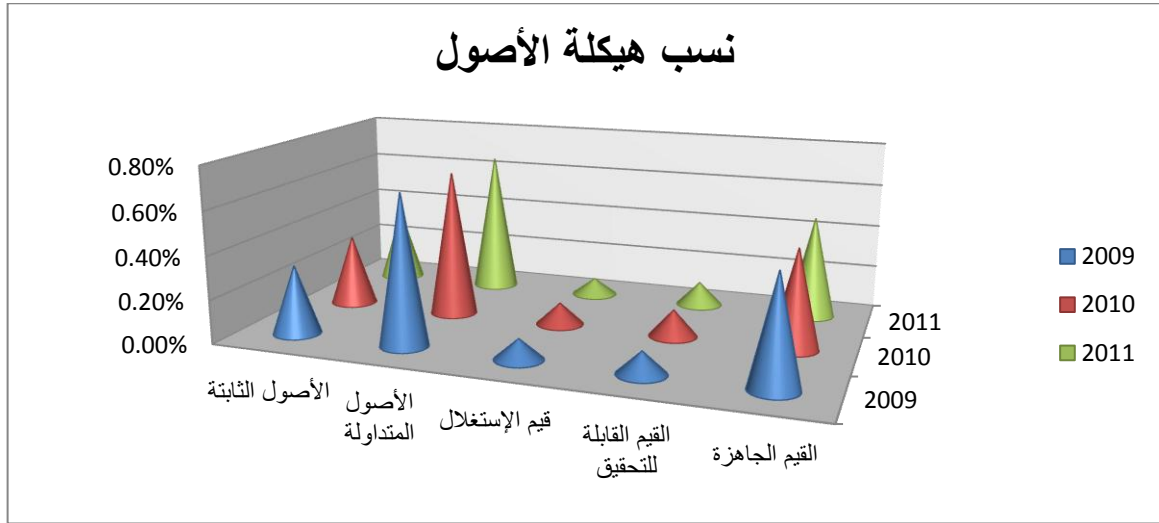
النسب	القانون	2009	2010	2011
الأصول الثابتة	الأصول الثابتة إجمالي الأصول	31.41%	32,37%	34.07%
الأصول المتداولة	الأصول المتداولة إجمالي الأصول	68,59%	67,63%	65.93%
الإستغلال	مجموع قيم الاستغلال مجموع الأصول	9,37%	9,98%	7.90%
القيم القابلة للتحقيق	مجموع القيم القابلة للتحقيق مجموع الأصول	10,09%	12,25%	10.94%
القيم الجاهزة	مجموع القيم الجاهزة مجموع الأصول	49,12%	45,39%	47.10%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

عند مقارنة نسب هيكله الأصول كل واحدة على حدى نجد ان:

- نسبة الأصول الثابتة ارتفعت من سنة إلى أخرى على التوالي (31.41، 32.37، 34.07) وهذا الارتفاع راجع لارتفاع التثبيتات العينية والتثبيتات المعنوية والجاري انجازها والتثبيتات المالية، أما فيما يخص نسبة الأصول المتداولة فهي متقاربة وهي تمثل نسبة أكبر من الأصول الثابتة .
- كما نلاحظ أن نتيجة نسبة الاستغلال متقاربة في السنوات الثلاث، وتدل هذه النسبة على أن حركة مخزونات الشركة سريعة بسبب سرعة بيع منتجاتها، ويعتبر هذا شيئاً إيجابياً لها كونها ذات طابع تجاري.
- من خلال دراستنا لنسبة القيم الجاهزة نلاحظ أن نتيجة هذه القيم مرتفعة بالنسبة لقيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق وذلك نظراً لارتفاع قيمة الأموال الجاهزة (النقديات).

الشكل رقم(37): نسب هيكله الأصول



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

## (2) نسب هيكله الخصوم

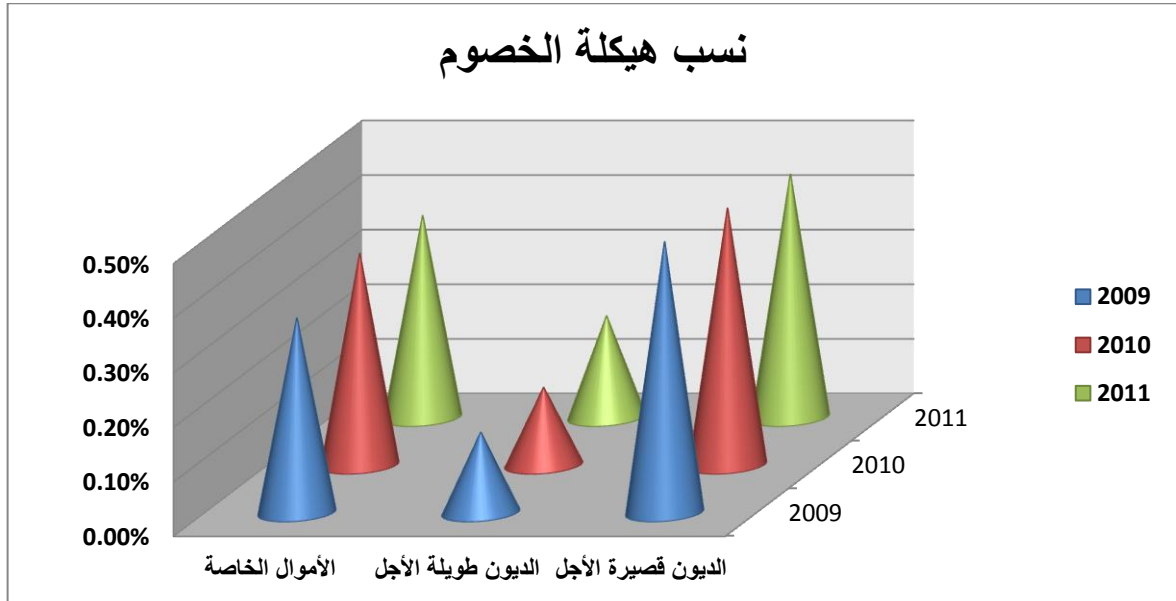
الجدول رقم(67): نسب هيكله الخصوم

النسب	القانون	2009	2010	2011
الأموال الخاصة	رأس المال الخاص	35,65%	38,76%	36,92%
الديون طويلة الأجل	مجموع د. ط. أ	14,72%	14,19%	18,55%
الديون قصيرة الأجل	الديون قصيرة الأجل	49,64%	47,05%	44,52%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال دراستنا لنسبة الأموال الخاصة والتي تعبر عن الأموال التي تستثمرها المنظمة من أجل مزاولة نشاطها، فنجد أن نتائجها محفزة لنشاط نפטال مما يعني أن الوضعية المالية جيدة، أما فيما يخص نسبة الديون الطويلة الأجل فهي منخفضة نوعا ما رغم الارتفاع في سنة 2011 إلى 18.55 وهذا يعني أن نפטال لا تعتمد على الديون طويل الأجل بنسبة كبيرة، عكس الديون قصيرة الأجل والتي تعتبر نسبتها مرتفعة مما يعني أن نפטال متشعبة بالديون قصيرة الأجل خاصة لتمويل دورة الاستغلال إلا أنها استطاعت تغطيتها عن طريق الأصول المتداولة .

الشكل رقم (38): نسب هيكله الخصوم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

ب.نسب التمويل:

الجدول رقم(68): عرض نسب التمويل

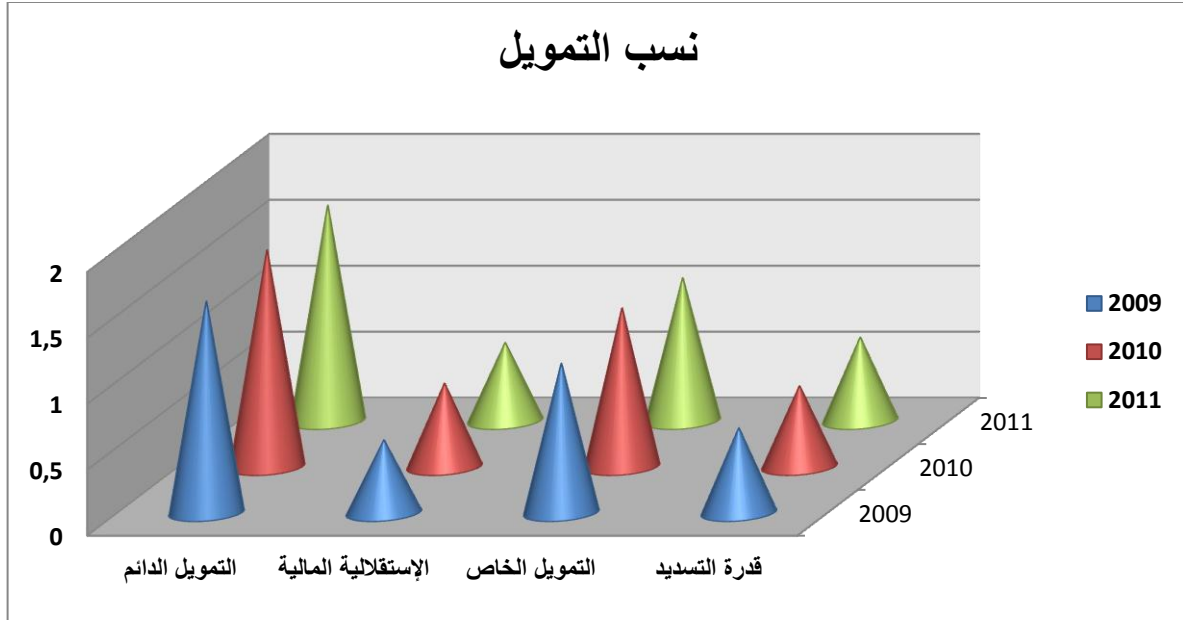
النسب	القانون	2009	2010	2011
التمويل الدائم	الأموال الدائمة الأصول الثابتة	1,60	1,64	1.63
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة مجموع الديون	0,55	0,63	0.59
التمويل الخاص	الأموال الخاصة الأصول الثابتة	1.13	1.20	1.08
قدرة التسديد	الديون طويلة + متوسطة الأجل مجموع الأصول	0,64	0,61	0.63

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال السنوات الثلاثة لاحظنا بأن نسبة التمويل الدائم لنفطال أكبر من الواحد، مما يدل على أنها استطاعت أن تغطي أصولها الثابتة بأموالها الدائمة، وأن رأس المال العامل الدائم موجب تماماً، كما نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية تتراوح ما بين (0.55 و 0.63) وهذا يعني أن هناك نقص في قيمة الديون، ما يعني أيضاً أن نفطال تسعى جاهدة لتحقيق استقلالية مالية، أما في ما يخص نسبة قابلية التسديد فنلاحظ أن هناك تغير في القيمة المتحصل عليها في السنوات الثلاث كما هو موضح في الجدول

أعلاه أي أن النسب محصورة بين (0.61 و 0.64) مما يعني أن نפטال لها القدرة على تسديد ديونها وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كانت لها القدرة على تسديد ديونها، أما نسبة التمويل الخاص فهي أكبر من 0.5 أي تستطيع طلب قروض جديدة.

الشكل رقم (39): نسب التمويل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

ج. نسب السيولة:

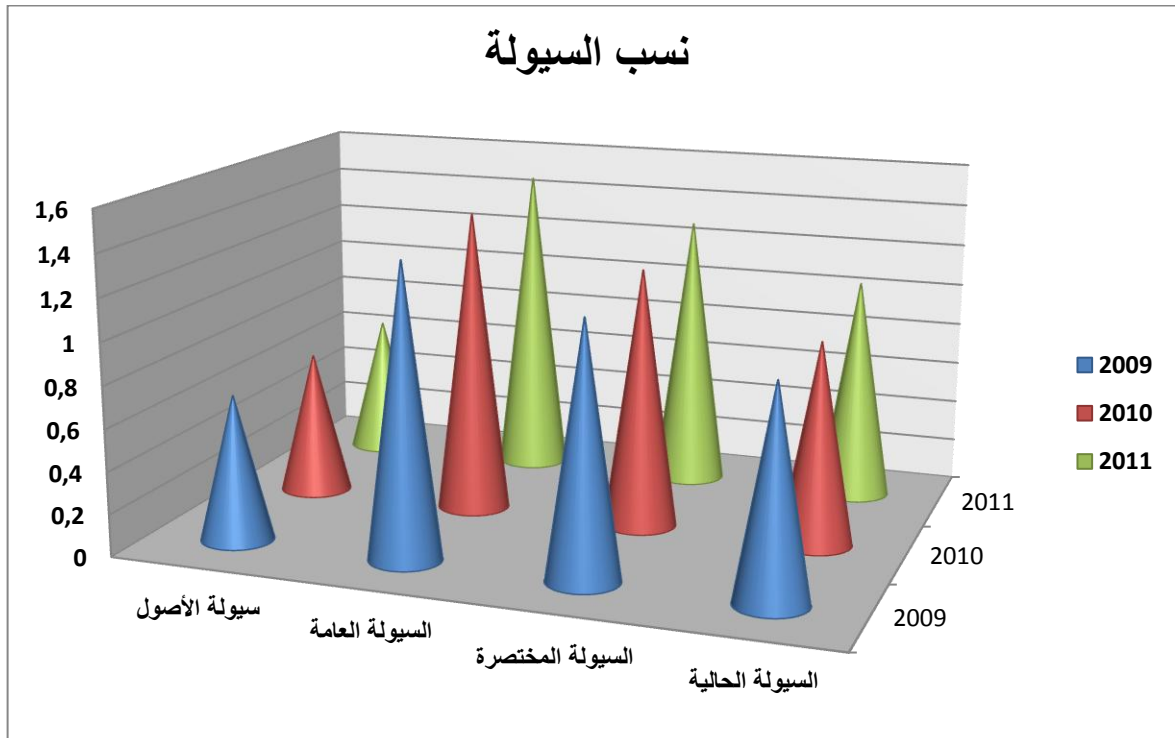
الجدول رقم (69): عرض نسب السيولة

النسب	القانون	2009	2010	2011
سيولة الأصول	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}}$	0,69	0,68	0.66
السيولة العامة	$\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	1,38	1,44	1.48
السيولة المختصرة	$\frac{\text{قيم جاهزة} + \text{قيم غير جاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	1,19	1,23	1.30
السيولة الحالية	$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	0,99	0,96	1.06

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين لنسب السيولة، أن نسبة سيولة الأصول أكبر من 0.5 حيث قدرت سنة 2009 بـ 0.69 وسنة 2010 بـ 0.68 وسنة 2011 بـ 0.66 ونتائج هذه النسب بينت لنا أن الأصول المتداولة أكبر من الاستثمارات، وأن نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد حيث بلغت خلال السنوات الثلاث 2009، 2010، 2011 على التوالي (1.38، 1.48، 1.44) هذه النسب تدل على أن الأصول المتداولة غطت الديون قصيرة الأجل، مما يدل على وجود رأس مال عامل دائم موجب، أي أن لنفطال سيولة لا بأس بها غطت الديون قصيرة الأجل، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والخاصة بالسيولة المختصرة ونسبة سيولة حالية أقل من الواحد باستثناء سنة 2011 وهذا يعني أن نفطال لديها فائض في السيولة الحالية يجب استغلاله في نشاطاتها الدورية.

الشكل رقم (40): نسب السيولة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

د. نسب المرودية:

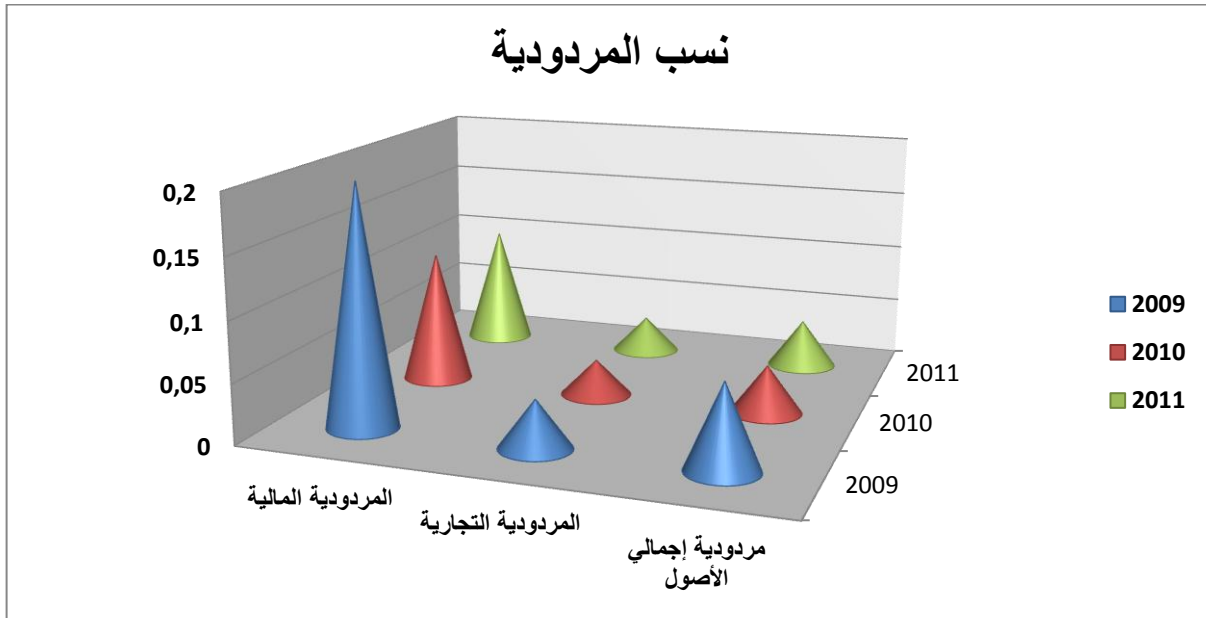
الجدول رقم(70): عرض نسب المرودية

النسب	القانون	2009	2010	2011
المرودية المالية	$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأموال الخاصة}}$	0,20	0,11	0,10
المرودية التجارية	$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{رقم الأعمال}}$	0,04	0,03	0,03
مرودية إجمالي الأصول	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$	0,07	0,04	0,04

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

تقيس نسبة المرودية المالية معدل المرودية المالية للأموال المستثمرة من قبل المساهمين، إذ أن هذه النسبة هي التي تهمهم وتعنيهم، أما المرودية التجارية تساعد على متابعة التطور الذي يسمح لنا بالحكم على فعالية الشركة في سوقها ومقارنتها بنسب الشركات المشابهة ويسمح بتحديد فعالية الشركة في القطاع الذي تنتمي إليه.

الشكل رقم(41): نسب المرودية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق



ثالثاً: التغيرات في صافي نتيجة السنة المالية:

الجدول رقم (71): تحليل صافي نتيجة السنة المالية

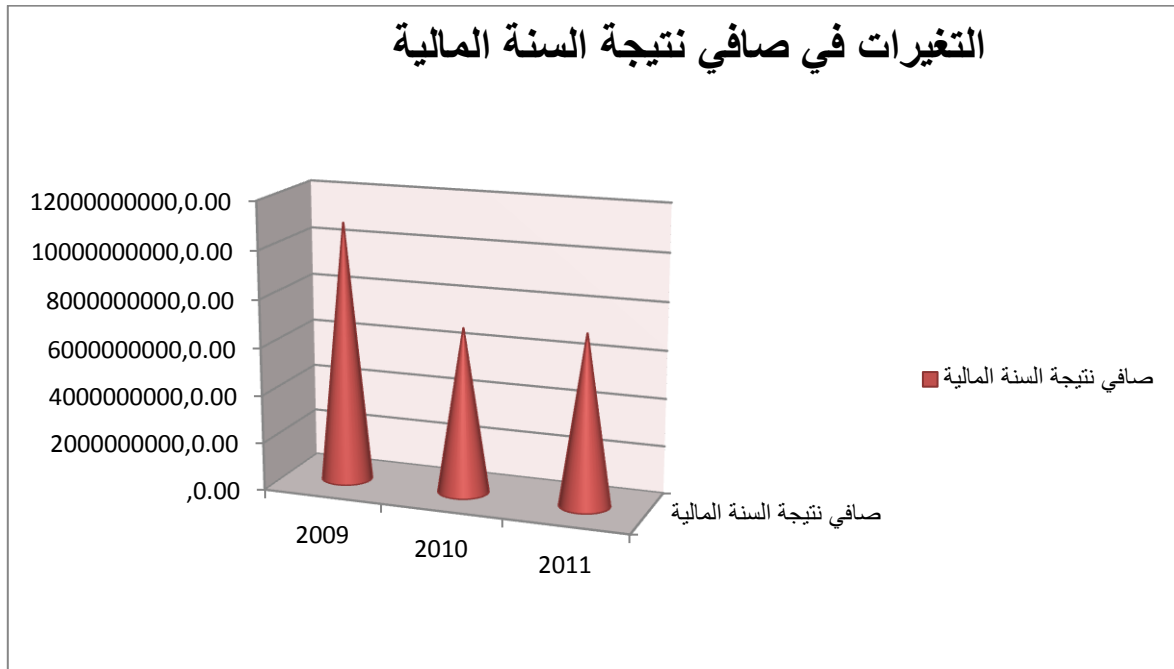
(الوحدة: دج)

2011	2010	2009	البيان
7108253819.24	687825 294,07	1081914 500,38	صافي نتيجة السنة المالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول ان صافي نتيجة السنة المالية للسنوات الثلاثة المدروسة، كانت مرتفعة سنة 2009 حيث قدرت ب (10819149500.38) وهذا راجع إلى ارتفاع المنتجات الخاصة بالأنشطة العادية، ثم انخفضت في 2010 وذلك لانخفاض هذه المنتجات.

الشكل رقم(42): التغيرات في صافي نتيجة السنة المالية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

رابعاً: التغييرات في رقم الأعمال: يحسب رقم الأعمال وفق العلاقة التالية:

رقم الأعمال = إنتاج مباع + مبيعات البضاعة + خدمات مقدمة

الجدول رقم (72): تطور رقم الأعمال لنפטال خلال الفترة 2009-2013

الوحدة:  $10^{10}$  دج

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	25	25	27	30	31

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المديرية التنفيذية للمالية.

من خلال الجدول نجد أن نפטال قد حققت نموا واضحا في رقم أعمالها وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود وغاز البترول المميع بسبب تزايد عدد السيارات في الآونة الأخيرة، الذي انجر عنه تزايد استهلاك الوقود.

الجدول رقم (73): تطور كل من القيمة المضافة والإنتاجية لنפטال خلال الفترة 2011-2013.

الوحدة:  $10^{10}$  دج

السنة	2011	2012	2013
القيمة المضافة	50	54	61
الإنتاجية	1.7	1.8	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المديرية التنفيذية للمالية.

نلاحظ من خلال الجدول إن القيمة المضافة والإنتاجية في تزايد مستمر، وهذا ما يدل على أن نפטال تساهم مساهمة فعالة في الدخل الوطني، وهو راجع إلى الانجازات المحققة والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (74): الإنتاج المحقق لنפטال لسنتي 2012-2013

الوحدة: طن متري

الانتاج	2012	2014
توزيع المحروقات عبر الطرقات	12239709	13399338
توزيع المحروقات عبر الجو	489053	540094
توزيع المحروقات عبر البحر	264363	265968

1559909	1717250	غاز البترول المميع
397280	333006	الإسفلت
116663	94970	زيوت التشحيم
23134	22471	مواد خاصة
44462 وحدة	48990 وحدة	عجلات السيارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك سنتي 2012 و 2014.

#### المطلب الخامس: تقييم أداء نפטال من منظور الأداء البيئي

تحاول شركة نפטال ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات البيئية السالبة، وتعظيم التأثيرات البيئية الموجبة وذلك من خلال طرحها لمنتجات صديقة للبيئة، وتطبيقها لمتطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسة الإدارة البيئية، والتحسين المستمر للأداء البيئي، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

#### الفرع الأول: الطاقة النظيفة

لقد باشرت نפטال عدة إجراءات تهدف إلى ترقية استعمال الوقود النظيف، لاسيما غاز البترول المميع والغاز الطبيعي المضغوط وتقليص استهلاك المازوت في قطاع النقل، وذلك عبر توسيع الشبكة الوطنية لمحطات الخدمات التي تمنح للمستعملين أنواع الوقود البديلة.

ونظرا لاهتمام شركة نפטال بالبيئة قامت بطرح 3 منتجات صديقة للبيئة، تقلل من حدة التلوث تمثلت في: أولاً: غاز البترول المميع: توجد 1000 نقطة بيع لغاز البترول المميع على مستوى محطات الخدمات التي تسيروها نפטال، حيث أن: انظر الملحق رقم (13)

- المسافة بين محطة خدمات وأخرى في الشمال 50 كلم،

- المسافة بين محطة خدمات وأخرى في الجنوب 100 كلم.

وأكد المدير العام للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال في تصريحات أوردتها لوكالة الأنباء الجزائرية، أن نפטال شرعت في برنامج جديد يخص وضع نقاط بيع مخصصة حصريا لغاز البترول المميع-وقود، علما أن أول نقطة بيع تقع بمنطقة عين الصفراء بولاية النعامة قد تم تشغيلها.

ثانيا: الغاز الطبيعي المضغوط: إن الغاز الطبيعي المضغوط وقود إيكولوجي أي انه يعتبر وقودا نظيفا وأقل تكلفة، مع الحفاظ على نفس قوة ومميزات المركبة ، وأنه مقارنة مع غاز زيت الوقود فإن استعمال الغاز الطبيعي المضغوط ينتج نسبة أقل من ثاني أكسيد الكربون (-40%) ومن أحادي أكسيد الكربون (-95%).

وفي إطار تشجيع نפטال لاستخدام هذا الوقود النظيف قامت بتدشين أول محطة للغاز الطبيعي المضغوط بالروبية بحضور وزير الطاقة والمناجم السابق، أين صرح، يوسف يوسف، على هامش

تدشينه للمحطة بأن هذا المصدر الطاقوي الذي يشبه غاز البترول المميع. غاز طبيعي نظيف غير ملوث للبيئة وسعره أقل من الأنواع الأخرى من الوقود، حيث حدد سعر المتر مكعب الواحد الذي يعادل 4 لتر من الوقود التقليدي بـ **15.70** دينار، ومن خصائص هذا الوقود<sup>1</sup>: انظر الملحق رقم (11).

- المحافظة على نفس قوة وسرعة السيارة،
- كما أنه يسمح بقطع مسافة أكبر وبأقل تكلفة، حيث أن خزان سيارة نفعية يمكن من قطع من **250** إلى **300** كلم،

▪ إطالة عمر المحرك ويصبح في هذه الحالة غير مثير للضجيج أي يتميز هذا المحرك بالهدوء.

▪ كما أكد خبراء شركة **نפטال**، بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتطوير وترشيد استخدام الطاقة التابعة لوزارة الطاقة والمناجم، أن الحلول المقترحة فيما يخص باستعمال الغاز الطبيعي المضغوط هي حلول آمنة، وهذا حسب الدراسات التي أجريت على السيارات المزودة بخزان الغاز الطبيعي المسال (سيرغاز) حيث أظهرت تجارب التصادم على سيارات تسيير بسرعة 70 كلم، أن خزان وقود الغاز الطبيعي لا ينفجر، كما تم تعريض الخزان لضغط مرتفع وكذلك لم ينفجر، رغم عدم وجود ظروف عادية ترفع الضغط إلى هذا المستوى باستثناء تعرض السيارة لحريق لمدة 4 ساعات، وهو أمر وصفه خبراء بأنه مستحيل الحدوث.

وأكد الوزير أن هذين الوقودين الغاز الطبيعي المضغوط ووقود غاز البترول المميع متوفران بكميات كافية، حيث تعمل نפטال للترويج لاستعمال الغاز الطبيعي كوقود نظرا لفوائده الاقتصادية والإيكولوجية، وستكون البداية بوسائل النقل الثقيلة كالحافلات والشاحنات ومركبات الأشغال العمومية والتي تعد الأكثر إفرازا للغازات الملوثة للبيئة، حيث سوّقت الغاز الطبيعي المضغوط لفائدة النقل العمومي، أين أنجزت محطة لصالح مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية الجزائر موازاة مع تحويل السير بالوقود لحوالي 100 حافلة، حيث أكد المدير السابق لنפטال **سعيد أكراتش** أن نפטال توفر حصريا هذه التقنية الجديدة في الجزائر والتي ستوفر الكثير على الجزائريين، فسيكلف تركيب هذه التقنية وحدها في ورشات نפטال 6000 دينار بالنسبة للمركبات التي تسيير بوقود الغاز المضغوط، في حين تدرس شركة **نפטال** مع وزارة الطاقة لتحديد سعر التزود بهذه التقنية للمركبات التي تسيير بالوقود التقليدي، حيث تنوي وزارة الطاقة تدعيم سعرها مستقبلا، وتتوفر **نפטال** التي تعتبر فرعا تابعا لمجمع **سوناطراك** على حوالي 200 ورشة

<sup>1</sup> حمزة عساس، فتح أول محطة للغاز الطبيعي المضغوط في الرويبة بالعاصمة، جريدة النهار، 25/11/2014.  
<https://www.ennaharonline.com/ar/latestnews/227998>

ومركز تحويل محركات السيارات إلى استعمال غاز البترول المميع-وقود ، وبخصوص تشجيع استعمال الغاز الطبيعي المضغوط في عربات النقل العمومي أطلقت نפטال أعمالا نموذجية استهدفت الفضاءات الحضرية، ويتعلق الأمر بتنصيب مركزين للتعبئة على مستوى محطة سيسان بالروبية، شرق العاصمة، وبالمطار الدولي للجزائر العاصمة. ويجري انجاز محطة تعبئة ثالثة على مستوى مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري للجزائر العاصمة بساحة أول ماي بالعاصمة بالموازاة مع تحويل نحو مائة حافلة تابعة لهذه الشركة<sup>1</sup>. ويوجد مشروع نموذجي آخر قيد التطبيق من طرف إيطارات نפטال على مستوى مواقعها، يوضع مراكز تحويل شاحنات إلى الغاز الطبيعي المضغوط وقد انتقلت حظيرة السيارات التي تسير بالغاز الطبيعي المميع-وقود والتي كانت تبلغ 7 ملايين وحدة سنة 2000 إلى أكثر من 15 مليون وحدة اليوم، أي بزيادة سنوية بلغت 1.5 مليون سيارة. وأكد وزير الطاقة في هذا الصدد أن نפטال ستعمل على وضع نقاط بيع مخصصة حصريا للغاز الطبيعي المضغوط في جميع الولايات الحدودية، بهدف القضاء على ظاهرة تهريب الوقود التقليدي إلى الدول المجاورة<sup>2</sup>. لقد سمح إدخال الغاز الطبيعي المميع-وقود منذ الثمانينات في الجزائر بتحكم المتعاملين الوطنيين في هذه التكنولوجيا التي أظهرت على وجه الخصوص أن هذا النوع من الوقود لا يشكل أي مشكل مرتبط بالأمن إذ أنه لم يتم تسجيل أي حادث يذكر منذ ذلك الحين، ومن جهة أخرى، وعلى الصعيد البيئي أظهرت كل التجارب التي قامت المخابر المتخصصة أن الغاز الطبيعي المميع-وقود يحافظ أكثر من البنزين والمازوت على البيئة، وخلافا للوقود التقليدي الموزع حاليا في الجزائر تسمح النوعية البيئية للغاز الطبيعي المميع-وقود باستعماله في محركات الجيل الأخيرة التي تستجيب للمعايير الدولية لحماية البيئة.

**ثالثا: الوقود الخالي من الرصاص:** إن أفضلية البنزين الخالي من الرصاص ليست مقصورة على الناحية الصحية والبيئية فقط، بل سيؤدي إلى تحسين أداء السيارات وذلك بتأكيد من وكلاء السيارات الذين أجروا الاختبارات التجريبية لهذا المنتج والتي تعود في النهاية بالنفع على المستهلك، ومن أهمها<sup>3</sup>:

- انخفاض قيمة السيارات الجديدة المستوردة إلى الدولة، إذ من المعروف أن المصانع العالمية تضطر في حالة إنتاج أي سيارة جديدة تعمل بالوقود المتضمن للرصاص إلى إجراء بعض التعديلات عليها، مما يرفع من تكلفة إنتاجها وبالتالي تحميل المستهلك تكلفة هذا التعديل، وهو ما يحدث في الدولة حاليا وطوال السنوات الماضية نتيجة لتسويق البنزين المتضمن لمادة الرصاص.

<sup>1</sup> ف.بعيط، "نפטال" تتخذ إجراءات ميدانية لتقليص استهلاك المازوت، صوت الاحرار، 06-02-2013.

<http://www.djazairss.com/alahrar/06-02-2013>

<sup>2</sup> حمزة عساس، مرجع سابق، جريدة النهار الجديد، 25-11-201.

<sup>3</sup> عنود القيندي، الوقود الخالي من الرصاص: أدوار صحية وميكانيكية، مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، السبت 14 نوفمبر

<http://www.beatona.net/CMS/index..> 2015

- منح السيارة القوة الحقيقية المحددة لها في حين أن استخدام الوقود المتضمن لمادة الرصاص يقلل من قوة المحرك.
  - يعمل على توفير حماية أفضل للمحرك نتيجة تغيير زيت المحرك على فترات أطول كما أنه يقلل من تآكل أجزاء المحرك.
  - يعمل الوقود الخالي من الرصاص على إطالة عمر شمعات الاحتراق ونظام العادم في السيارة. والجدير بالذكر أن تغيير نوعية البنزين من المتضمن للرصاص إلى الخالي من الرصاص لا يتطلب من مالكي السيارات إجراء أية تعديلات عليها، باستثناء بعض الموديلات القديمة التي قد تحتاج إلى تعديلات بسيطة كضبط توقيت شمعات الاحتراق للحصول على أعلى مستوى للأداء. أما المستهلكون الذين يتخوفون من سرعة تبخر البنزين الخالي من الرصاص مقارنة بالبنزين العادي فقد أثبتت الدراسات أن نسبة التبخر تكاد لا تذكر، وإذا قارنا ذلك مع الفوائد المرجوة من استخدام البنزين الخالي من الرصاص نجد أن عملية اتخاذ هذا القرار تصب في صالح المستهلك بالدرجة الأولى. وهذا ما يبرره زيادة نسبة الاستهلاك الوطني للوقود الخالي من الرصاص في الجدول الموالي:
- الجدول رقم(75): الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية سنتي 2014-2015.

الوحدة: مليون طن

المنتجات	استهلاك 2014	استهلاك 2015	النمو %
غاز البترول المميع	494	529	7
البنزين	919	971	6
بنزين خالي من الرصاص	231	265	15
بنزين الطائرات	127	133	4
المازوت	2255	2276	1
الزفت والزيوت	101	101	-
المجموع	3942	4067	3

Source : Algérie énergie. Revue Algérienne de l'énergie.N 3. MARS 2015.p 41.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية يعرف نموا كبيرا بمعدل سنوي يقدر ب 6% خلال السبع سنوات الأخيرة، ليصل الاستهلاك في 2014 إلى ما يقارب 18 مليون طن وهذا راجع إلى كبر الحظيرة الوطنية للسيارات خلال هذه المدة. أما أكبر نسبة للاستهلاك نجدها تخص

البنزين الخالي من الرصاص بمعدل 15% وهذا راجع لجهود الشركة في الترويج لهذا المنتج الغير ضار بالبيئة.

#### الفرع الثاني: تغطية متطلبات المعايير الصناعية

باعتبار أن شركة نפטال هي شركة وطنية، فهي مطالبة بتطبيق القوانين والتشريعات التي فرضتها الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة. والجدول التالي يبين أهم القوانين والتشريعات التي فرضتها الجزائر في مجال المحروقات.

الجدول رقم (76): أهم القوانين والتشريعات لحماية البيئة في مجال المحروقات في الجزائر

رقم القانون	مضمون القانون	تاريخ صدوره
09/99	التحكم في الطاقة	28 جويلية 1999
19/01	تسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها	12 ديسمبر 2001
10/03	المحافظة على البيئة في إطار التنمية المستدامة	19 جويلية 2003
07/05	المتعلق بالمحروقات والذي خصص جانبا منه للقضايا البيئية	28 افريل 2005
المرسوم التنفيذي رقم 138/06	ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة او الصلبة في الجو، وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها.	15 افريل 2006
المرسوم التنفيذي رقم 312/08	المحدد لشروط الموافقة على دراسات التأثير في البيئة لنشاطات تابعة لمجال المحروقات.	05 اكتوبر 2008
المرسوم التنفيذي رقم 331/08	يحدد حدود محيط الحماية حول المنشآت والهياكل الأساسية لنقل وتوزيع المحروقات والكهرباء والغاز.	29 ديسمبر 2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

#### الفرع الثالث: التحسين المستمر للأداء البيئي

من أجل التحسين المستمر للبيئة والمحافظة عليها، أكد المشاركون في ختام أشغال الورشة الخاصة بمناقشة سبل تامين زيوت المحركات المستعملة بالجزائر العاصمة على ضرورة التكفل بالجانبين البيئي والصحي، من خلال تامين ومعالجة ورسكلة هذه الزيوت وتفاذي رميها في المحيط الطبيعي، وان تسيير

هذه النفايات الخطيرة " لا يتوقف على نقلها وجمعها فقط بل يستدعي ذلك أيضا التفكير في رسكلتها ومعالجتها وتثمينها لجعلها قيمة صناعية مضافة ".  
وفي هذا الإطار قدم ممثل شركة "نפטال" فوضيل بوشامة تجربة هذه الشركة في مجال جمع ونقل هذه الزيوت المستعملة في المحركات التي شرع فيها منذ سنة 1986. وقال السيد بوشامة أن الهدف الأساسي من جمع ونقل هذه الزيوت التي تعد "نفايات خطيرة" هو حماية البيئة وصحة المواطنين من خلال تفادي رميها في المناطق الساحلية والوديان وكذا في الأراضي الصالحة للزراعة.  
كما شدد على وجوب البحث عن السبل الكفيلة بتسيير هذه النفايات من خلال اقتراح حلول عملية للنهوض بطريقة تثمينها في الجزائر بدل تصديرها نحو الخارج، مقدرا نسبة الزيوت التي تتكفل نפטال بجمعها بـ 25% من ضمن أكثر من 180 ألف طن تستهلك سنويا في الجزائر، ودعا إلى ضرورة توفير كافة الوسائل والأجهزة التقنية الحديثة للتوصل إلى رسكلة ومعالجة وتثمين هذه الزيوت المستعملة في الجزائر بدل تصديرها نحو الخارج لخلق ثروة ومادة أولية لتدعيم الصناعة، وتوفير مناصب شغل جديدة وتحقيق التنمية المستدامة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ضرورة حماية البيئة من أثار زيوت المحركات المستعملة بتثمينها و رسكلتها، وكالة الأنباء الجزائرية، الأربعاء 22 أفريل



## خلاصة:

لقد قمنا بتحديد مكونات الاتجاه الإستراتيجي لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية وتقييم أداءها، وذلك من أجل الوقوف على مدى صحة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الخامس، حيث استخدمت الباحثة الاستمارة وقامت بتحليلها واختبار الفرضيات، أما في هذا الفصل فقامت الباحثة بمحاولة استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم أداء شركة نפטال، وقبل ذلك قمنا بتحديد مكونات الاتجاه الاستراتيجي والبيئة التنافسية لنפטال وأهم الاستراتيجيات التي تعتقها الشركة. فبالنسبة لمكونات الاتجاه الاستراتيجي وجدنا شركة نפטال تمتلك رسالة مكتوبة ويطلع عليها جميع العاملين فيها، وتتوفر على الخصائص المذكورة في الجانب النظري، كما خلصنا إلى أن من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل قيم شركة نפטال هي الأساس القانوني الذي تقوم عليه الشركة، والمتمثل في الأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم عملها وعلاقاتها مع الآخرين والمتمثلة، أما بالنسبة للرؤية فهي لا تملك رؤية واضحة بينما لها شعار مكتوب وواضح يتمثل في العبارة التالية (نפטال علاقة ثقة)، وأهدافها الإستراتيجية هي الأخرى واضحة ومعلنة تسعى إلى تحقيقها من أجل مواصلة مهمتها في توزيع المنتجات البترولية وتحسن جودة خدماتها.

أما بالنسبة لتقييم أداء نפטال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، فقد تم استخدام مؤشرات لكل محور من محاور البطاقة، هذه المؤشرات المستخدمة تطابق العبارات التي في الاستمارة وذلك بهدف محاولة التوصل إلى نفس النتائج، فبالنسبة لمحور العملاء فقد قامت الباحثة باستخدام المؤشرات التالية: شريحة السوق الخاصة بالشركة، الاحتفاظ بالعملاء وإرضائهم، الاستماع إلى العملاء. حيث وجدنا أن نפטال وضعت للهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء العديد من الإمكانيات لتحقيقه والتي تم توضيحها بالتفصيل في هذا المحور، أما بالنسبة لمحور التعلم والنمو فقد تم استخدام المؤشرات التالية: رضا العاملين، ودرجة الاحتفاظ، وبقاء العاملين بالشركة، أما بالنسبة لمحور عمليات التشغيل الداخلية فوجدنا أن شركة نפטال تقوم بتسيير أعمالها من خلال شبكتين (شبكة داخلية وشبكة خارجية)، الأمر الذي سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر أنحاء الوطن، أما المحور المالي فقد قامت الباحثة بتحليل المؤشرات المالية لأنها الأكثر قدرة وفاعلية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة لدى الشركة المتمثلة في: التحليل باستعمال مؤشرات التوازن المالي، والتحليل باستعمال النسب المالية، وأخيرا تقييم الأداء البيئي حيث تحاول شركة نפטال ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات البيئية السالبة، وتعظيم التأثيرات البيئية الموجبة وذلك من خلال طرحها لمنتجات صديقة للبيئة، وتطبيقها لمتطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسة الإدارة البيئية، والتحسين المستمر للأداء البيئي.

الخاتمة العامة

### أولاً: نتائج الدراسة

نستنتج من هذه الدراسة، أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المنظمة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية التحليل البيئي بصفة دائمة وتمييزة مما يساعدها على تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة، وأن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون نتيجة تحديد وتوضيح الاتجاه الاستراتيجي، لذا تناولنا مكوناته المتمثلة في الرسالة والقيم والرؤية والأهداف الإستراتيجية، أما بالنسبة للاستراتيجيات المعتمدة فهناك الاستراتيجيات الأساسية التي حددها "بوتر" ووضح أن المنظمة التي تريد تحسين وضعيتها التنافسية عليها أن تسيطر إما من خلال التكاليف أو عن طريق تمييز المنظمة لمنتجاتها أو أن تركز على فئة معينة وتعمل على خدمتها. وهناك استراتيجيات أخرى كإستراتيجية التكامل العمودي التي تعتمد المنظمة لضمان توريد المواد وضمان تسويق منتجاتها، فضلا عن إستراتيجية التنوع التي تعتمد على تشكيلة منتجات كبيرة بحيث تقلل من الأخطار، وأخيرا إستراتيجية الشراكة التي هي مشاركة مؤقتة بين طرفين، وهناك استراتيجيات أخرى إلا أننا اكتفينا بذكر هذه الاستراتيجيات نظرا لمتطلبات الدراسة الميدانية.

إن اختيار الاستراتيجيات المناسبة وفق ظروف ومتغيرات المنظمة لا يكون إلا عبر تحليل أدائها لمعرفة مدى تحقق رسالة المنظمة وأهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين، فالأداء الفعال يعكس نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال عمليتي التنفيذ والرقابة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ يضمن تطبيق الاستراتيجيات المختارة وتعديلها عند الضرورة، وأن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرة الإدارة على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعمليات التقييم والرقابة، فالرقابة تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وهي بمثابة اختيار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية، أما عملية تقييم الأداء الاستراتيجي فتهدف إلى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ومن أجل ذلك يتم استخدام الأساليب الأكثر تقدما لقياس الأداء تعمل على مقارنة الأداء المحقق بمعايير موضوعة للاستفادة من إدارة الأداء للفترات القادمة.

## الخاتمة العامة

مما سبق ومن أجل ضمان إنجاز الأهداف يجب على المنظمات الجزائرية اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، لأنها تمتلك القدرات والمؤهلات التي تساعد على خلق المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر، حيث نجد أن نפטال باعتبارها منظمة جزائرية، وجدنا أنها تمتلك إمكانيات معتبرة وموارد بشرية ذات خبرة وتأهيل، وحصّة مهمة في السوق الوطنية لمواجهة المنافسة في مجال توزيع المواد البترولية ومن أجل ضمان استمرار هذه المزايا التنافسية خاصة مع قانون 07-05 في 28 أبريل 2005 والمتعلق بالمواد البترولية والذي يقضي بتنفيذ القوانين المرتبطة باتفاقات شراكة الجزائر مع الاتحاد الأوروبي ومستقبلها في الدخول إلى منظمة التجارة العالمية، تجد نفسها أمام تغيير مستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات وغيرها من التحديات التي ستواجهها، ويكون البقاء والربحية والاستمرار وبناء مركز تنافسي متميز من التحديات الرئيسية، لذا يتوجب عليها أن تمتلك القدرة على التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة لتحقيق الأهداف وتحسين مستوى أدائها الاستراتيجي، وذلك بالتحديد الدقيق لاتجاهها الإستراتيجي والذي يعد الطريق المحدد لتوجهاتها الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. درجة الاهتمام بالرسالة في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كانت ( اتفق )،
2. درجة الاهتمام بالقيم في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كانت ( اتفق )،
3. درجة الاهتمام بالرؤية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كانت ( اتفق )،
4. درجة الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كانت (اتفق)،
5. درجة الاهتمام بالاتجاه الاستراتيجي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كانت ( اتفق )،
6. مستوى أداء العملاء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان ( اتفق )،
7. مستوى أداء عمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان (اتفق)،
8. مستوى أداء التعلم والنمو في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان ( اتفق )،
9. مستوى الأداء المالي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان ( اتفق )،
10. مستوى الأداء البيئي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان ( اتفق )،
11. مستوى الأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية كان ( اتفق تماما )،

## الخاتمة العامة

12. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي و الأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية،
  13. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي(الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) وأبعاد الأداء (العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال،
  14. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية،
  15. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء المالي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"،
  16. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"،
  17. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على عمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"
  18. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على التعلم والنمو في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"
  19. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء البيئي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر".
- كما كشفت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، وحاوونا من خلالها تقييم أداء المنظمة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Balanced Scorecard) والتي تستند إلى مؤشرات قياس مرتبطة بالهدف الاستراتيجي للمنظمة لكل من المحاور السابقة والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور التشغيل، و محور التعلم والنمو وأخيرا المحور البيئي، ليتم في الأخير التوصل إلى مجموعة من النتائج حول هذه الدراسة والتي يعتبر أغلبها ايجابي من خلاله تستطيع نפטال مواجهة المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية، لذا سيتم استعراض هذه النتائج فيما يلي:

## الخاتمة العام

### ➤ محور العملاء:

- إن نفطال تسعى إلى بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال التصريحات الدائمة حول وفرة البنزين وبكميات كافية خاصة في المناسبات والأزمات، وكذا الحملات التي تقوم بها نفطال نحو زبائنها خاصة الحملة الشتوية التي تهدف من خلالها إلى تحسيس المواطنين ومستعملي قارورات الغاز بأهمية هذه المادة، وخطورة سوء استعمالها وذلك على مستوى جميع المحطات التابعة للشركة، وفي إطار القضاء على ندرة غاز البوتان خاصة في المناطق النائية والجبلية وخلال موسم الشتاء قامت الشركة بتوسيع شبكة توزيع غاز البوتان نحو هذه المناطق بشكل يمكن الشركة من التحكم في الندرة، وكذا تغطية الطلب الزائد خاصة أيام الذروة المسجلة خلال شهري ديسمبر وجانفي، علما أن الشركة تسوق 230 ألف قارورة غاز يوميا في الأوقات العادية وأزيد من 500 ألف قارورة يوميا في أوقات الذروة، بالإضافة إلى تدعيم وسائل النقل واقتناء 500 ألف قارورة غاز البوتان من نوع "ب 13" وإصلاح 400 ألف قارورة أخرى بالإضافة إلى إقحام قارورات جديدة بسعة 6 كلغ وهو المنتج الجديد الذي كشفت عنه الشركة،

- توفير بطاقة مغناطيسية لزبائنها للتزود بالوقود وهو مشروع تهدف من خلاله نفطال تحديد كمية الاستهلاك للوقود، وذلك في إطار العصرية وتحديث الشركة للحد من ظاهرة التهريب المنتشرة في المحطات الحدودية للوطن، إضافة إلى بطاقة مغناطيسية أخرى موجهة للمواطن، يستعملها لاقتناء الوقود وتقديم خدمات داخل المحطة، بحيث ستكون فعالة مطلع الصيف المقبل لتسهيل الخدمات للمستهلكين.

### ➤ محور عمليات التشغيل الداخلية:

- إن المنتجات التي تقوم شركة نفطال بتسويقها مطابقة للمواصفات الدولية للجودة، وذلك كون المنظمة حصلت على العديد من شهادات الإيزو 2000-9001.....،

- إمكانية التنوع كبيرة جدا والمنتجات مطلوبة من حيث الشكل، الحجم، التغليف،

- تحرص نفطال على تجديد جميع المحطات بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل استعمال المواد وتسويقها بأمان،

- اعتماد المنظمة على تسويق منتجاتها من خلال الإنترنت وذلك لامتلاكها لموقع جيد من حيث التصميم، وطريقة عرض المعلومات وكذلك إصدارها لمجلة "نفطال News" سنويا التي تهتم بكل إنجازات نفطال وأهدافها المستقبلية،

- عمومية استعمال الإعلام الآلي في كل هياكل المنظمة.

## الخاتمة العامة

### ➤ محور التعلم والنمو:

- المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين،
- تراكم الخبرة وذلك لوجود عمال لديهم أقدمية، وهذا ما يدل على قلة دوران العمل بالنسبة للعاملين في المنظمة وولائهم لها، كما يعبر عن الخبرة المرتفعة للعمال وهو مكسب ونقطة قوة يجب استغلالها،
- برامج التكوين المكثفة التي تقوم بها نفطال لعمالها، حيث قامت بتكوين أزيد من 11 ألف موظف لديها، وتشمل هذه البرامج التكوينية برامج مهمة وحساسة كالسلامة والأمن في مجال استعمال المواد البترولية، وذلك بهدف ترقية ثقافة الأمن وتحسين سلوكات كل عامل، مع الحرص على تجديد جميع المحطات بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل استعمال المواد وتسويقها بأمان.

### ➤ المحور المالي:

- تطور رقم الأعمال ومعدل تحقيق الأهداف مرتفع خاصة في الوقود،
- وضع أهداف تنموية لخدمة زبائننا،
- ارتفاع الطلب على الوقود يعرف نموا سنويا قدره 5 % ، ففي سنة 2014 قدر الاستهلاك 14 مليون طن مسجلة، وفي سنة 2015 قدر ب 15 مليون طن، بينما وينتظر أن يسجل سنة 2016 الاستهلاك ب 16 مليون طن حسب تصريحات المسؤولين.
- قامت نفطال بعملية تسقيف التموين بالوقود الذي فرض في المناطق الحدودية للبلاد خلال 2013 للحد من ظاهرة التهريب، لأن تهريب الوقود بأنواعه يتسبب للجزائر في خسارة مليوني طن من هذه المواد سنويا.

### ➤ محور البيئة:

- لقد سعت نفطال إلى تطوير استعمال الوقود النظيف وتقليص اللجوء إلى المازوت، وذلك من خلال مباشرتها عدة أعمال تهدف من خلالها إلى ترقية استعمال الوقود النظيف المتمثل في غاز البترول المميع والغاز الطبيعي المضغوط، وذلك بتوسيع الشبكة الوطنية لمحطات الخدمات التي تمنح للزبائن أنواع الوقود البديلة، فقد سمح إدخال السيرغاز منذ الثمانينات في الجزائر بتحكم المتعاملين الوطنيين في هذه التكنولوجيا، التي أظهرت على وجه الخصوص أن هذا النوع من الوقود لا يشكل أي مشكل مرتبط بالأمان، حيث لم يتم تسجيل أي حادث يذكر من ذلك الحين، أما من الناحية البيئية فلقد أظهرت كل التجارب التي قامت بها المخابر المتخصصة أن السيرغاز يحافظ أكثر من البنزين والمازوت على البيئة، ويسمح باستعماله في محركات الجيل الأخيرة التي تستجيب للمعايير الدولية لحماية البيئة،
- محاولة المنظمة نشر ثقافة الأمن والسلامة والحفاظ على البيئة والمحيط بعقد ملتقيات عديدة حول هذا الموضوع.

## الخاتمة العامة

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

لقد تمت في الدراسة الميدانية اختبار مجموعة من الفرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:  
الفرضية الرئيسية: وتلخصت الفرضية الرئيسية في:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

لكن الدراسة الميدانية أثبتت عدم صحة هذه الفرضية وتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء ( بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:  
الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء المالي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"  
وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء المالي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"  
ولقد كان لبعد الرؤية التأثير الأكبر على الأداء المالي مقارنة ببعد الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية:



## الخاتمة العامة

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العملاء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" ولقد كان لبعد الأهداف الإستراتيجية التأثير الأكبر على أداء العملاء مقارنة ببعد الرسالة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء عمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء عمليات التشغيل الداخلية في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" ولقد كان لبعد الرسالة التأثير الأكبر على أداء عمليات التشغيل الداخلية مقارنة ببعد الرؤية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء التعلم والنمو في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء التعلم والنمو في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" ولقد كان لبعد الأهداف الإستراتيجية التأثير الأكبر مقارنة ببعد القيم وببعد الرؤية.

## الخاتمة العامة

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء البيئي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء البيئي في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" ولقد كان لبعد الرسالة التأثير الأكبر على الأداء البيئي.

### ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بعد الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"، تم التوصل إلى التوصيات والاقتراحات التالية:

1. يجب على شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الاهتمام أكثر بالجانب البيئي، وذلك بمحاولة سحب الوقود الذي يحتوي على الرصاص والتشجيع على الوقود الخالي من الرصاص بتكثيف جهودها التسويقية لهذا المنتج، وهذا لما للرصاص من أضرار على الصحة والبيئة على حد سواء، حيث أن البنزين المتضمن على الرصاص يحتوي على غرام من الرصاص لكل لتر، ومن المعروف أن مادة الرصاص التي تنبعث من عوادم السيارات أثرا سلبيا على صحة المواطنين، وترتبط بعض الدراسات الطبية بين بعض أنواع السرطان وبين ارتفاع نسبة تركيز مادة الرصاص الموجودة في الهواء المحيط بالمدن المزدهمة، ومن أهم الملوثات التي تنفثها عوادم السيارات التي تعمل على البنزين تتمثل في: أكاسيد الرصاص Pb، أول أكسيد الكربون CO، أكسيد النيتروجين NOX، الهيدروكربونات HC. وتمثل عوادم السيارات نسبة عالية من حجم التلوث مقارنة بمصادر أخرى غير السيارات.

2. على شركة نفطال العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا وإنها لا تملك قيم تنظيمية مكتوبة وواضحة،

3. تمكين الإطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسات السوق، وتحديد احتياجات الزبائن، من أجل تدريبهم على اكتساب المهارات التنظيمية.

## الخاتمة العامة

4. إن التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم تحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل نفطال،
5. تطوير إستراتيجية العميل من خلال القيام بدراسة تسويقية تفصيلية،
6. التعرف على طبيعة وخصائص كل فئة من العملاء لاشك يساعدها في وضع مؤشرات خاصة لقياس أداء محور العملاء لديها في ضوء الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
7. أن تعمل شركة نفطال على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للشركة، ويحقق نتائج ايجابية في جميع المجالات،
8. على شركة نفطال أن تبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات، وإتباع صيغ مرنة في الإدارة تتمثل في إشراك مختلف الإدارات في عملية اتخاذ القرار، وذلك للحصول على معلومات أفضل لضمان أداء جيد،
9. عليها أن تقوم باستخدام تكنولوجيا متطورة، وتقنيات حديثة وتفعيل السيطرة عليها لضمان جودة خدماتها،
10. إن حصول شركة نفطال على شهادة الايزو 14000 المتعلقة بأنظمة الإدارة البيئية "EMS"، التي أصدرتها المنظمة العالمية للمقاييس، تسهل على المنظمات التعرف على مدى تطبيقها والتزامها بالمعايير البيئية.

ومن خلال امتلاك نفطال لهذه المواصفة عليها كذلك الاستفادة من المزايا التي تحققها، والمتمثلة في:

- زيادة قدرتها على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج،
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية،
- تقليل المواد التالفة والحد من التلوث،
- التوافق مع القوانين والتشريعات السارية،
- رفع وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين لديها.

### رابعاً: أفاق الدراسة

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتحصل عليها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

1. أثر الاتجاه البيئي على أداء المؤسسات الاقتصادية.
2. دور التوجه بالزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
3. أثر الاتجاه نحو التعلم على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- أ. الكتب بالعربية:
1. إبراهيم عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
  2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
  3. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات). الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
  4. أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
  5. أحمد يوسف دودين، بطاقة الاداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الاعمال، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  6. ادريس وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنش والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
  7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
  8. أيمن الشنطي وعامر الشاقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
  9. تشارلز هورنجر وآخرون، ترجمة: أحمد حامد حجاج، محاسبة التكاليف (مدخل إداري)، دار المريخ، الرياض، 2003.
  10. توماس وهيلن، دفيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة السعودية، 1990.
  11. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، 2002.
  12. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
  13. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
  14. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات). الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
  15. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، السعودية، 2013.

## قائمة المراجع

16. جوزيف أوكونور وأيان ماكدوهوت، فن تفكير الأنظمة [مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات]، مكتبة جرير، السعودية، 2005.
17. جيمس جي، مارش وهيربرت آيه، سايمون، ترجمة: عبد الرحمان، أحمد هيجان: "المنظمات" الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1422.
18. حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
19. حسي عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2005.
20. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، 2003.
21. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002.
22. خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
23. دهنه جانيس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير (أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج)، مركز الخبرات "بيميك"، القاهرة.
24. ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
25. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
26. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، سوريا، ب س ط.
27. رودورك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999.
28. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2002.
29. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ المملكة العربية السعودية، 2000.
30. سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع نحو منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009.
31. سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21)، دار الجيل للطباعة، مصر، 2008.
32. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
33. شالز هل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة، محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010.

## قائمة المراجع

34. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة، 2003.
35. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. صبحي القبيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2002.
37. طارق السويدان، **المنظمة المتعلمة**، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2001.
38. طارق السويدان، **قيادة السوق**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت 2001.
39. طارق شريف يونس. **الفكر الإستراتيجي للقادة**. المنظمة العربية للإدارة. مصر بدون سنة طبع.
40. طاهر محسن الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
41. طاهر محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**، عمان، الأردن،
42. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2009.
43. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر، عمان 2007 .
44. طلال بن عايد الأحمد ومؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياي، **التنظيم وأداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
45. عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
46. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
47. عائشة مصطفى المناوي، **سلوك المستهلك**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
48. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
49. عبد الحكيم أحمد الخزامي، **الإقتداء بالقدوة الحسنة والتحسين المستمر للأداء (Bench Marking)**، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2005.
50. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

## قائمة المراجع

51. عبد الرحمن الصباغ، مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح)، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
52. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
53. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004 .
54. عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤلف، القاهرة، 1998.
55. عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الاردن، 2005.
56. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
57. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995 .
58. فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلوم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
59. فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال (الأصول والمبادئ)، مطبعة الشعب، عمان 2000.
60. فريد فهمي زيارة، إدارة أعمال الأصول والمبادئ- مدخل وظائف المدير، مطبعة الشعب، عمان، 2000.
61. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الاردن، 2000.
62. فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
63. كريس أشتون، ترجمة: عبلا أحمد إصلاح، تقييم الأداء الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة 2001.
64. ليستراي هيتجر وسيرج ماتوليتش، ترجمة: أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، دار زهران للنشر. عمان 1997.
65. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
66. مأمون الدراكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، القاهرة، 2002.
67. محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، عمان، الأردن.



## قائمة المراجع

68. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
69. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
70. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع (النظريات والأنماط الإدارية)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
71. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
72. محمد حسين العيساوي وجليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012.
73. محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق. الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
74. محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
75. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
76. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
77. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
78. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
79. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002.
80. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2000.
81. مؤيد سعد السالم، تنظيم المنظمات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2002.
82. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
83. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). الدار الجامعية. الإسكندرية، 2000.
84. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
85. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
86. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

## قائمة المراجع

87. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
88. نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، 2003.
89. نعمة عباس الخفاجي، و طاهر محسن الغالبي، وعبد الرحمن الخبوري، وجمال غانم الدباغ، الفكر الاستراتيجي ( قراءات معاصرة )، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
90. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ( المداخل والمفاهيم والعمليات )، دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية، عمان، 2010.
91. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2009.
- ب. الرسائل الجامعية:
92. اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين)، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
93. خالد الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
94. رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
95. ساكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
96. سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة ( دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية )، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011"ص.
97. سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2014.
98. سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003-2004.
99. سهام نبيل سليمان، نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية وأثره على سلوكهن الاداري(دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الحكومية لمحافظة كفر الشيخ)، رسالة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

100. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
101. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2011.
102. العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2010-2011.
103. عبد الملك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة 98/97.
104. عبد الوهاب أحمد علي جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
105. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
106. عثمان عثمانية، الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية مالية، جامعة ام البواقي، 2010-2011.
107. علي سليمان الشطي، اثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الاردن (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص ادارة مالية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن، 2007.
108. عوض البلوي، دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة ماجستير، تخصص ادارة عامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
109. عوض سعيد العمري، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية (دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.

## قائمة المراجع

110. فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
111. فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 2003/2004.
112. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2003-2004.
113. محمد إبراهيم أميدان الزاهرة، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي: دراسة على عينة من الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
114. محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
115. محمد مظهر احمد، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال واثر ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل، تخصص ادارة واقتصاد، جامعة السودان، 2010.
116. مهاوات لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف المحاسبية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
117. موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2013-2014.
118. هبة بنت حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
119. هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- ج. المؤتمرات واللقاءات العلمية:

## قائمة المراجع

125. بلعجوز حسين وغزي محمد العربي، "ثقافة المنظمة أثرها على الأداء العام للمؤسسة من خلال مؤشر الكفاءة والفاعلية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 2005.
126. زين الدين بروش وجابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات : دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 نوفمبر 2011.
127. زينات دراجي ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002.
128. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
129. شوقي ناجي جواد ومحمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، مؤتمر الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، مارس 2005.
130. الطيب داودي، اثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09/10/2005.
131. عبد الناصر حسين رياض زايد، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
132. كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
133. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- د. المجالات والدوريات:
134. إحسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 3، 2013.

## قائمة المراجع

135. أحمد يوسف دودين وماجد عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السابع، العدد 16، الأردن، 2014.
136. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الميدانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009.
137. ايثار عبد الهادي الفيحان وصلاح عبد حمزة وسعد فارس عباس. تحسين العملية باستخدام ( Six Sigma) دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب (فرع بابل). مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة بغداد. العدد 37. 2005.
138. إيثار عبد الهادي الفيحان وصلاح عبد حمزة وسعد فارس عباس، تحسين العملية باستخدام ( Six Sigma) دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب (فرع بابل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد، العدد 37، 2005.
139. بوفلجة محمد غيات وأمينة برزوق كريم، العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي الورق ومواد التنظيف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013.
140. ثامر البكري وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة ( محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الأردن، العدد 9، 2013.
141. خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكركر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15. العدد الأول، 2013.
142. خالد خلف سالم الزريقات، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
143. خالد يوسف محمد الزعبي، اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2008.
144. سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا ناصر الباري، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010.

## قائمة المراجع

145. سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
146. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، الجزائر.
147. شاكر جار الله الخشالي وايباد فاضل التميمي، تأثير أساليب القيادة على التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية على منظمات الإنتاج الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008.
148. الشريف بقة وسمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، عدد 12، 2013.
149. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والسبعون، العراق، 2008.
150. صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987.
151. الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث، عدد 11، 2012.
152. عبد الاله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي امين، اثر التوجه في السوق على الاداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012.
153. عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 22 العدد الأول، 1994.
154. عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 22، العدد الأول، 1994.
155. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2000.
156. فاتح مجاهدي، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML التابعة لشركة سوناطراك)، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، العدد 8، 2012.
157. كاريش صليحة، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد الثالث.

## قائمة المراجع

158. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، 2009.
159. مؤيد سعد السالم وعبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، الأردن 2007.
160. ميسون علي حسين، ريادة الأعمال ( الريادة في منظمات الاعمال مع الإشارة إلى تجربة بعض الدول)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 21، العدد 2، 2003.
161. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 21، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
162. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
163. وحدي نبيلة، العمل والقيم (إشكالية التزام)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014.
- هـ. المواقع الالكترونية:  
164. www.naftal.dz.
165. ايام فاميلي دايز: الرئيس المدير العام لشركة نפטال يشدد على عصنة محطات الخدمات عبر الوطن، جريدة دزاير فاميلي، الخميس، 13 اوت 2015، 18:47.  
<http://www.aps.dz/ar/economie/18878>
166. التوقيع على اتفاقية شراكة بين نפטال و الهلال الأحمر الجزائري. النهار اونلاين. 22-09-2015  
[https://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/252355](https://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/252355)
167. جميلة أ. الرئيس المدير العام ل"نפטال" يعرض حصيلة نشاط الشركة. المساء. 07، 02، 2009 .  
<http://www.djazairess.com/elmassa/17547>
168. حبيبة محمودي، قارورة الغاز بتصميم وشكل جديدين، جريدة النهار، 29-12-2014.  
<https://www.ennaharonline.com/ar/latestnews/231157>
169. حمزة عساس، فتح أول محطة للغاز الطبيعي المضغوط في الرويبة بالعاصمة، جريدة النهار،  
<https://www.ennaharonline.com/ar/latestnews/227998.25/11/2014>
170. الرئيس المدير العام لشركة نפטال حسين ريزو: قرار الزيادات المرتقبة في اسعار الوقود لا يرجع للشركة، الاذاعة الجزائرية، 07/12/2015، 22:46.  
<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20151207/60733.html>



## قائمة المراجع

171. الشركة تعمل لتوفير الوقود والغاز بكل الولايات خلال الشتاء (مشروع تنموي ضخم لـ"نفضال" يمتد إلى غاية 2030)، الخبر أونلاين، 12:22، 11 أكتوبر 2015. <http://www.elkhabar.com/press/article/92242/#>
172. الشركة تعمل لتوفير الوقود والغاز بكل الولايات خلال الشتاء ، مشروع تنموي ضخم لـ"نفضال" يمتد إلى غاية 2030، الخبر أونلاين، 11 أكتوبر 2015، 12:22. <http://www.elkhabar.com/press/article/92242/#sthash.FdkexVTS.dpbs>
173. ضرورة حماية البيئة من آثار زيوت المحركات المستعملة بتمينها و رسكلتها، وكالة الأنباء الجزائرية، الأربعاء 22 أبريل 2015، 17:18. <http://www.aps.dz/ar/economie/15152>
174. العمرية جياب، الاحتفال بالذكرى 44 لتأميم المحروقات: تكريمات ومشروع محطة نموذجية للطاقة الشمسية بالجلفة، الجريدة الالكترونية أخبار الجلفة، 25-02-2015. <http://www.akhbardjelfa.com>
175. عنود القبدي، الوقود الخالي من الرصاص: أدوار صحية وميكانيكية، مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، السبت 14 نوفمبر 2015. <http://www.beatona.net/CMS/index>
176. محمد بن أحمد، إنشاء محطات استراحة إجبارية في طرق الجنوب، جريدة الخبر ، 27 مارس 2015. <http://www.elkhabar.com/press/article/12149/#sthash.lgo7iE3S.dpbs>. 23:25
- و. الكتب باللغة الأجنبية:

### A. Les ouvrages:

177. A .Ch. Martinet. et Ahmed Silen. **Lexique de Gestion**. 5<sup>ème</sup> édition. Dalloz. Paris 2000.
178. A .Ch. Martinet. **Management Stratégique (Organisation et Politique)**. Ediscience. Paris 1994.
179. A .Ch. Martinet. **Stratégie**. Vuibert. Paris 1983.
180. Abdelhamid Ouaret. **Les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprise**. Grand Alger livres. Alger 2005.
181. Ahmed Hamadouche. **Méthodes et Outils D'analyse Stratégique**. Les éditions Chihab. Alger 1997.
182. Alain Marino. **Le Diagnostic d'Entreprise**. economica. Paris 1999.
183. Andy neely, chris adams, andersen consulting, perspective on performance, the performance prism paper was produced during the researchproject, **the evolution of business performance measurment systems**, wich was sponsored by epsrc under grant number gr, k 88637, 2006.
184. Armand dayan, **manuel de gestion**, editions ellipses, universités francophones, frances, 1999 .
185. Bengt Carlof. **La Stratégie des Affaires**. OPU. Alger 1994.
186. Christian Tahon, **Evaluation des performances des systèmes de production**, Lavoisier, Paris, 2003.
187. Don hellviegel, John w slocum, **management des organisations**, 2 éme édition, de Boeck, 2006.
188. G Dupuy et M Kalika et autres. **Les Systèmes de Gestion**. Aubrin. France 1989
189. Gérard Garibaldi. **L'analyse stratégique**. 3<sup>ème</sup>. éditions d'organisations. Paris 2001

190. Gerry Johnson. Havan Scholes. **Stratégique**. Publi-union. Paris 2000.
191. Guy Benchiol, E\_organisation, **Mode d'emploi**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
192. Henri Spitezki. **La Stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité économique**. Paris 1995.
193. Hubert K. Rampersad. **Total Performance Scorecard**. Springer. Paris 2005.
194. Jamil Chaabouni. « **Les Concepts de Performance dans des Théories du Management, in la Performance, Théorie Perception et Pratiques** ». édition : faculté des Sciences Economiques et de la Gestion. Sfax 1992.
195. Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni. **Stratégie industrielle**. 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris 1998.
196. Jean-Yves Mercier et Gilbert J.B. Probst. **Organisation et Management**. Tome I. les éditions d'organisation. Paris 1991.
197. Loyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra. **Strategy in a changing environment**, R.R donnelley and sons company, USA.
198. Marie Françoise Guyonand et Frédérique Willard, **Du Management Environnemental au développement durable des entreprises**, France, Ademe, 2004.
199. Michel Machault, **conquérir des clients**, Edition foucher, paris, 2000.
200. Michel Machesney. **La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)**. OPU. Alger 1988.
201. Mohamed Seghir Djitli. **Comprendre le Marketing**. Berti édition. Alger 1990.
202. Panlohna, **le total customer management**, Edition d'organisation, paris, 2001.
203. Patrik Joffer et Gérard Koenik. **Gestion Stratégique (l'entreprise ses Partenaires Adversaires et leur Univers)**. Editions litec. Paris 1992.
204. Philippe Iorino, **le contrôle de gestion stratégique**, d unod, paris, 1991.
205. Poul Troul. **Innovation management and new product development**. Prentice hall. New yourk. USA. 2005.
206. **Précis de gestion d'entreprise**. Nathan. Paris 1997.
207. Raymond -Alain Thietart. **La stratégie d'entreprise**. 2<sup>ème</sup> éditions. Ediscience. Paris 1993.
208. Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**. édition d'organisation. Paris 2003.
209. Saïd Mssassi. **Précis du Management**. Afrique Orient. Casablanca 2006.
210. Slocum John W., Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Competency-based management**. Thomson south western. Usa. 2008.
211. **Stratégor (Politique générale de l'entreprise)**. Dunod. Paris 1997.

### B. Dictionnaire et Encyclopedia

212. **Encyclopedia de la gestion et du management**. Dalloz. Paris 1999.
213. George r. Gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Encyclopedia of Leadership**, volume 1. usa. 2004.

### C. Seminaire

215. Azyabi Naif et al. **The relationship between knowledge management strategic orientation and business strategic orientation among SMEs**. 23<sup>rd</sup> Australasian conference information systems. 3/5 Dec 2012.

216. Fatima Evaneide Barbosa de Almeida et al. **Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.**XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro. 7a11 sebtmbre.2013.
217. Frederico, Guilherme Francisco, **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009.
218. jean-Emile Denis , Sandor Czellar & Stéphane Graber : **Orientation marche et performance: intégration des évidences empiriques** ,Communication au XVIe congrès de l.Association Française du Marketing a Montréal, mai **2000**.
219. Jean-Emile Denis, Sandor Czellar & Stéphane Graber : **Orientation marche et performance: intégration des évidences empiriques** ,Communication au XVIe congrès de l.Association Française du Marketing a Montréal, mai **2000**.
220. Morris Michael - Noel Terry - Schindehutte Minet, "**Entrepreneurial and the need for Management Control : Efficiency vs. Effectiveness** ", Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb:7-10,2001.
221. N. Venkatraman. **Strategic orientation of business enterprises(the contrast, dimensionality, and measurement)**. Working paper. Alfred P Sloan School of Management. November. 1988.
- D.Articles**
222. Alex A. Ferraresi et al. **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance**. Journal of knowledge management.2012. Vol 16. No 05.
- 223.Awany. Amran,ahmad. Zaid ariffi, et al, **entrepreneorial orientation among bumououtera small and medium agro based enterprises (bsmaes)in west malaysia ; policy implication in malaysia**. International journal of business and management, 2010, vol 5, n 5,
- 224.Bing Liu. Zhengping Fu. **Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: acritical review**. International journal of business and management. Vol 06. No 03. . March 2011.
- 225.Brown D.M.and Laverich.S, **Measuring Corporate Performance**, Long range planning,vol.27, no.4, 1994,
- 226.Dominique Bessire, **Définir la performance**, Revue comptabilité, contrôle, audit, Vuibert, Tome 5, Vol 2, 1999.
- 227.F Amraoui. **Naftal Actionnaire dans Algerian Petroleum Institute**. Naftal News. Revue éditée par Naftal. Juin 2006.
- 228.Glenn B. Voss. Zannie Giraud Voss. **Strategic orientation and firm performance in artistic environment**. Journal of marketing. 2000. Vol 64.
- 229.H.L.Kebilene , **La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal**, Naftal News , N 11, Avril 2010
- 230.H.L.Kebilene , **La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal**, Naftal News , N 11, Avril 2010
- 231.Herath H. Rosli Mahmood. **Strategic orientation based research model of SME performance for developing contries**. Review of integrative business and economics research. Vol 2. No 1.
- 232.Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, **Performance Measurement: The ENAPS Approach**, 1997.  
[https://www.researchgate.net/profile/Bjorn\\_Andersen2/publication/233862752](https://www.researchgate.net/profile/Bjorn_Andersen2/publication/233862752).

233. Kaplan, Robert S, et Norton, David P, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
234. naftal organise deux seminaires sur les pneumatiques. Naftal news. N 7. Juin 2006.
235. F Amraoui. **La Direction des Affaires Sociales et Culturelles Mer le Paquet**. Naftal News. Revue éditée par Naftal. 2006
236. Awany. Amran,ahmad. Zaid ariffi, et al, **entrepreneural orientation among bumoutera small and medium agro based enterprises (bsmaes)in west malaysia ; policy implication in malaysia**. International journal of business and management, 2010, vol 5, n 5,
237. Hasnanywati Hassan. **The relationship between firm's strategic orientation and strategic planning process**. International journal of business and management. Vol 5. No 11 .
238. Hasnanywati Hassan. **The relationship between firm's strategic orientation and strategic planning process**. International journal of business and management. Vol 5. No 11 .
239. Kaplan ,R.S. and D.P. Norton. **The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review. Jan. feb.1992.
240. GILL ROTMAN **L'innovation technologique dans l'industrie , quatre entreprises sur dix innover entre 1998 et 2000**,4 page des statistique industrielles N°168,décembre,2002
241. Stanley F Slater. Eric M Olson. Tomas M Hult. **The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship**. Strategic management journal. 2006.
242. Seung H.M, Myung Jin, Keon Soon, Ho Dong, **Six sigma based approach to improve performance in construction operations**, Journal of management engineering , 2008.
243. Samuel Choy et Joseph M Mula. **The impact of strategic orientation dimensions on business performance : A case study based on an international organization**. In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, , Auckland, New Zealand. 2-5 Dec 2008.
244. Robert s. kaplan, david p. norton, **using the balanced scorecard as strategic management system**, Harvard business review, , product no, 4126. january 1996
245. Riliang Qu & ChristineT Ennew: **Developing a Market Orientation in a Transitional Economy –The Role of Government Regulation & Ownership Structure**, UK, spt2004.
246. R Barth Strempek. **The effect strategic orientation and adaptability on organizational behaviors and performance: the case of electronic commerce in the hosiery industry**. <https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-6197-145924/unrestricted/body.pdf>
247. Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments**, the Leadership Quarterly, N 19, 2008.
248. r.kessoum, **naftal partie prenante dans le large programme: le safe behaviour programme**. Naftal news.n10.novembre2008.
249. h.kebilene ,**forum naftal retour d'experience sur la securite**, naftal news,n11,2010 .
250. Amina Sarah DEKAR, " **Dimensionnement de la Canalisation GPL-Arzew-Blida-Choix de Diamètre économique**", Projet de Fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Hydraulique intitulé, Ecole National Supérieur Polytechnique, Département d'Hydraulique, Alger, 2009.
251. **Algérie énergie**. Revue Algérienne de l'énergie.N 3. MARS 2015.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبانة البحث

أخي، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...وبعد:

أنشرف بان أضع بين أيديكم الاستبانة التالية، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: " تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية ".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذا نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

اشكر تعاونكم تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

نوال شين

الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (الجزائر)، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. السن: .....

2. الجنس: ذكر: ..... ، أنثى: .....

3. الشهادة العلمية:

ثانوي	
تكوين مهني	
جامعي	
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	

4. الخبرة المهنية:

من سنة الى 10 سنوات	
من 10 الى 20 سنة	
من 20 الى 30 سنة	
من 30 الى 40 سنة	
من 40 الى 50 سنة	

5. الدورات التكوينية

دون تكوين	
أقل من دورتين	
من 2 إلى 4 دورات	
أكثر من 4 دورات	

### القسم الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول: الاتجاه الاستراتيجي

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس الاتجاه الاستراتيجي في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

			لحد ما	أنفق	أنفق اطلاقا		
1	غرض وسبب وجود المنظمة مكتوب ومحدد يستطيع الجميع الاطلاع عليه						
2	يدرك الجميع المهمة التي وجدت من أجلها المنظمة						
3	أسس تحقيق الميزة التنافسية محددة بشكل واضح في رسالة المنظمة						
4	عمل المنظمة على الاستجابة لحاجات السوق محدد بشكل واضح في رسالة المنظمة						
5	في رسالة المنظمة هناك وصف واضح لكيفية قيام المنظمة بأعمالها ومعاملتها						
6	في رسالة المنظمة هناك وصف واضح لكيفية معاملة المنظمة لعملائها						
7	تشجع رسالة المنظمة مشاركة العاملين						
8	تتلى رسالة المنظمة توقعات العاملين في المنظمة						
9	وضوح رسالة المنظمة يعطي صورة ايجابية لدى أصحاب المصالح						
10	في رسالة المنظمة تأكيد واضح على أهمية العوامل الإستراتيجية كالإبداع والتكنولوجيا						
	<b>بعد قيم المنظمة</b>						
		لا	لا	أنفق اطلاقا	لا	أنفق اطلاقا	تماما
11	تحدد المنظمة مجموعة من القيم في ثقافتها						
12	تعتبر قيم المنظمة مرجعية لحل الإشكالات الأخلاقية التي تقع بين مختلف الأطراف						
13	تؤكد قيم المنظمة على جودة العمل						
14	توضح قيم المنظمة أولويات العمل						
15	توضح قيم المنظمة الأسلوب الذي تدير به المنظمة أعمالها						
16	إن التزام المنظمة بقيمها يؤدي إلى جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة						
	<b>بعد الرؤية</b>						
		لا	لا	أنفق اطلاقا	لا	أنفق اطلاقا	تماما
17	رؤية المنظمة ترسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة						
18	رؤية المنظمة محفز لالتزام العاملين نحو المنظمة						
19	رؤية المنظمة تتسم بالواقعية						
20	رؤية المنظمة تولي اهتمام كبير لحاجات وطموحات مختلف الاطراف						
21	تؤكد رؤية المنظمة على التركيز على العوامل الاساسية للنجاح						
22	تؤكد رؤية المنظمة على الاهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية						



					تؤكد رؤية المنظمة على الأهمية الاستراتيجية لقنوات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية	23
لا	لا	أنتفق	أنتفق	أنتفق	بعد الأهداف الإستراتيجية	
أنتفق	أنتفق	لحد ما	أنتفق	تماما		
اطلاقا						
					في أهداف المنظمة النتائج المراد الوصول إليها محددة بشكل واضح	24
					أهداف المنظمة قابلة للتكيف مع المستجدات	25
					أهداف المنظمة قابلة للقياس	26
					تتضمن الأهداف تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيقها	27
					تقوم المنظمة بتقييم مدى تحقيق أهدافها	28
					تعتبر المنظمة أن مشاركة الأفراد مهم جدا في عملية صياغة الأهداف	29
					تشكل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف على المستوى التشغيلي	30

### المحور الثاني: اداء منظمات الأعمال

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

لا أنتفق	لا	أنتفق لحد ما	أنتفق	أنتفق	بعد العملاء	
اطلاقا	أنتفق	ما	أنتفق	تماما		
					تتبع المنظمة استراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء	31
					تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء	32
					تحتل منتجات المنظمة مركز تنافسي في السوق	33
					ادارة الشركة تضع سعر مناسب لمواجهة المنافسين	34
					السعر المنخفض لمنتجات المنظمة لا يؤثر على جودتها	35
					تتبع المنظمة استراتيجية تقليص التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية	36
					تجذب المنظمة العملاء من خلال السعر المنخفض لمنتجاتها	37
					تجذب المنظمة العملاء من خلال تقديم المنتجات في الوقت المناسب	38
					تقوم المنظمة بتزويد العملاء بكل ما هو جديد عن منتجاتها	39
					تقوم المنظمة بتوعية العملاء حول الاستخدام السليم لمنتجاتها	40
					تقوم المنظمة بالاستماع إلى شكاوى العملاء	41
لا أنتفق	لا	أنتفق لحد ما	أنتفق	أنتفق	بعد التعلم والنمو	
اطلاقا	أنتفق	ما	أنتفق	تماما		
					تحرص المنظمة على التطوير المستمر لقدرات العاملين	42
					توفر المنظمة للعاملين المعلومات الضرورية لاداء الوظيفة بشكل سليم	43
					يستفيد العملاء من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة لتطوير قدراتهم	44

					45	برامج التحفيز في المنظمة تزيد من الاحتفاظ بالعمالين لفترة أطول
					46	يبقى العاملون في المنظمة نتيجة لشعورهم بانتمائهم لها
					47	يحقق العاملون في المنظمة طموحاتهم وأهدافهم
					48	يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة
					49	تعمل المنظمة على توفير مناخ مناسب للعمل
					50	تقوم المنظمة بنشر الوعي لدى العاملين للوقاية من أخطار العمل
					51	تدرب المنظمة العاملين على اجراءات السلامة المهنية واستخدام معداتها
					52	توفر المنظمة مختلف أنشطة الترفيه والتسلية للعاملين
					53	توفر المنظمة فرص الترقية للعاملين
					54	تعترف المنظمة بقدرات العاملين
لا أتفق	لا	أتفق لحد ما	أتفق	أتفق تماما		<b>بعد محور عمليات التشغيل الداخلية</b>
					55	منتجات المنظمة تطابق المواصفات والمعايير الدولية
					56	تستخدم المنظمة أنظمة الفحص والرقابة على المنتجات
					57	تقبل المنظمة اقتراحات مختلف الأطراف من اجل تحسين صورة منتجاتها في السوق
					58	تعمل المنظمة على مشاركة الموردين في تطوير منتجاتها
					59	ادارة البحث والتطوير في المنظمة تقوم بتصميم وتطوير منتجات جديدة
					60	منتجات المنظمة لها القدرة على المنافسة الدولية
					61	تضمن المنظمة تقديم لعملائها خدمات ما بعد البيع
					62	تستخدم المنظمة قنوات التوزيع المناسبة لوصول منتجاتها
					63	تستخدم المنظمة مختلف وسائل الاعلان للتعريف بمنتجاتها
						<b>البعد المالي</b>
					64	تسعى المنظمة إلى إستغلال الموارد والامكانات المتاحة لديها لتحقيق أرباح عالية
					65	تعمل المنظمة على تخفيض تكاليفها باستمرار
					66	تركز المنظمة على التركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى
					67	تتناسب الارياح مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة
					68	تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة
						<b>البعد البيئي</b>
					69	المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث
					70	الالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من النفايات
					71	الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة
					72	المساهمة في توفير مصادر بديلة وجديدة للطاقة
					73	حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي

