



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة  
مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب *GM sud* - أوماش - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

يحيوي مفيدة

إعداد الطالب:

زوبيري صورية

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، من خلال توضيح دور كل من التحليل الاستراتيجي والاختيار والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية في ذلك ، وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بالاعتماد على وجهة نظر إطارات المؤسسة.

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، ووضعت فرضيات حول الموضوع، ومجموعة من التوصيات والأفكار المستقبلية، وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن للتسيير الإستراتيجي دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد دور للتحليل الإستراتيجي في تحسين الأداء.
- يوجد دور للاختيار والتنفيذ الإستراتيجي في تحسين الأداء.
- يوجد دور للرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

## Résumé:

Cette étude vise à préciser le rôle de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance des entreprises économiques à travers le rôle d'analyse stratégique, le choix, la mise en œuvre de la stratégie, et le contrôle stratégique, Cette étude est appliquée dans les moulins grand moulins du sud – oumache- selon le point de vue des cadres de cette – Cu .

L'étude a soulevé un certain nombre de questions et a posé une série d'hypothèses autour de ce sujet et ensemble des recommandations et des idées futures.

Finalement atteint une série de conclusions les plus importantes :

- Que la gestion stratégique a un grand rôle dans l'amélioration de la performance de l'organisation à l'étude.
- Il n'y a aucun rôle pour l'analyse stratégique dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- Il y a un rôle pour le choix, la mise en œuvre de la stratégie dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- Il y a un rôle pour le contrôle stratégique dans l'amélioration de la performance des entreprises.

# الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

وكل إخوتي وزوجاتهم والى كل أبنائهم.

إلى رفيقتي في مشوار الدراسة "سعاد"

إلى كل من جمعني بهم المحبة والأخوة ومقاعد الدراسة زملائي وزميلاتي خاصة

"لزهر"، "معتز"، "بلال"، "أيوب"، "الحسن"، "محمد".

"حكيم"

"نبلاء" و"رميسة"

إلى كل من علمني حرفاً ذات يوم.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد

# شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً، ونحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا على إتمام

هذا العمل المتواضع، وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة:

الأستاذة المشرفة: يحيى مفيدة

وإلى الأستاذتين والأختين الفاضلتين : جبيرات سناء وخان أحلام.

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير.

إلى كل عمال مكتبة الكلية خاصة : عماد، عفاف، نريمان ، نورة ،

زعيمة على صبرهم وتعاونهم معي في إنجاز هذا العمل .

## فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الملخص
	الإهداء
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ل	المقدمة عامة
3	الفصل الأول:التسيير الاستراتيجي -مفاهيم أساسية-
4	1.1. ماهية التسيير الاستراتيجي
4	1.1.1. التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
6	2.1.1. مفهوم الإستراتيجية
9	3.1.1. مفهوم التسيير الاستراتيجي ومستوياته
12	4.1.1. أهمية ومهام التسيير الاستراتيجي
14	2.1. المسار الاستراتيجي العام
14	1.2.1. وضع الدعائم الإستراتيجية
20	2.2.1. التحليل الاستراتيجي
29	3.2.1. الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي
35	4.2.1. الرقابة والتقييم الاستراتيجي
39	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: مساهمة التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء
40	1.1. ماهية الأداء المؤسسي
40	1.1.1. مفهوم الأداء وأنواعه
45	2.1.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء وأبعاده
49	3.1.1. العوامل المؤثرة في الأداء

52	4.1.11. مفهوم ودوافع تحسين الأداء
56	5.1.11. نموذج وأساليب تحسين الأداء
60	2.11. قياس الأداء
60	1.2.11. مفهوم وأهمية قياس الأداء
62	2.2.11. طرق قياس الأداء
63	3.2.11. خطوات قياس الأداء
64	4.2.11. مؤشرات قياس الأداء
71	3.11. التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء
72	1.3.11. تأثير وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة
73	2.3.11. تأثير التحليل الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة
76	3.3.11. تأثير الاختيار الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة
76	4.3.11. تأثير التنفيذ الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة
76	5.3.11. تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة
78	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
81	1.111. تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -
96	2.111. الإطار المنهجي للدراسة
91	3.111. تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
113	خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة العامة

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.أ	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	28
1.ب	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	47
1.ج	تشكيلة منتجات المؤسسة	82
2.ج	نتائج معامل الالتواء	91
3.ج	ثبات وصدق أداة الدراسة	92
4.ج	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية	93
5.ج	مقياس ليكارت الخماسي	97
6.ج	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	98
7.ج	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التسيير الاستراتيجي	98
8.ج	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الأداء الاقتصادي	102
9.ج	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى	106
10.ج	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحسين الأداء.	106
11.ج	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في استخدام ممارسة التسيير الاستراتيجي لمتغير الجنس	109
12.ج	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير العمر	110
13.ج	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي	111
14.ج	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير عدد سنوات الخبرة	111



قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1)	نموذج الدراسة	ج
1.1	الدعائم الإستراتيجية	14
2.1	مثلث أبعاد الرسالة	15
3.1	خصائص قيم المؤسسة	17
4.1	أبعاد التحليل الإستراتيجي	21
5.1	نموذج القوى الخمسة للمنافسة حسب بورتر	25
6.1	سلسلة القيمة	27
1.11	انواع الاداء حسب المصدر	43
2.11	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية	48
3.11	العوامل المؤثرة على الأداء	52
4.11	أساسيات التنمية المستدامة	55
5.11	نموذج تحسين الأداء	56
6.11	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	70
1.111	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	85
2.111	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	94
3.111	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	95
4.111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	96
5.111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	97

## تمهيد:

يعتبر الأداء من المواضيع الأكثر اهتماما من قبل الباحثين والدارسين في التسيير لما يكتسي من أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، ويرجع الاهتمام المتزايد بالأداء إلى كثرة المتغيرات وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور قياس وتقييم الأداء الهادفين إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لقد أدى ذلك إلى قيام مؤسسات الاقتصادية بالبحث عن أساليب الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في بيئة متسارعة التغيرات.

ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار كان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ومراحله بالشمولية والنجاعة.

وزدادت أهميته حيث أصبح يشكل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات، فمن خلاله يمكن للمؤسسة تحقيق البقاء والاستمرارية، خاصة وأن التسيير الاستراتيجي يقوم على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا وهو نظام يسمح لها بتحديد نقاط قوتها وضعفها بعد قيامها بعملية تحليل البيئة والذي يعتبر من أهم محاور التسيير الاستراتيجي الذي يقوم على مجموعة من المراحل التي لا تقل أهمية عن هذه المرحلة. وإن عملية التسيير الاستراتيجي تعد غاية في حد ذاتها، فهي نظام له خصائصه ومكوناته التي تميزه عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التسيير الاستراتيجي بتلك الخصائص وعدم إغفالهم لجزئياتها انعكاسا ايجابيا على فعالية التسيير، ومن ثم على أداء المؤسسة الذي يجب أن يخضع إلى عملية تقييم دورية على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وذلك بهدف الرقي به إلى أحسن المستويات من خلال الاهتمام بمدخل تحسين الأداء التي تهتم بالمحيط، الجودة والمنافسة.

وتكمن إشكالية الدراسة حول إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وعليه ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الجوهرية للدراسة على النحو التالي:

**" ما هو دور التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟"**

ويمكن توضيح دور التسيير الإستراتيجي في تحسين الأداء من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

➤ إلى أي مدى يمكن الاعتماد على التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة؟



- ما هو دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة ؟
- ما هو دور الاختيار الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة؟
- ما هو دور التنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة ؟
- ما هو دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة.؟

**فرضيات الدراسة:** تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة محل الدراسة، وهي حلول مؤقتة للإشكالية ويتضح من خلال البحث إمكانية قبولها أو رفضها، ولكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستنا ونضع منهاجاً للبحث، فإنه تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة فيما يلي.

#### الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

#### الفرضيات الفرعية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

#### متغيرات ونموذج الدراسة:

1. متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات هذا البحث في:

**المتغير المستقل (X) :** يتمثل المتغير المستقل في التسيير الاستراتيجي بمختلف أبعاده ( التحليل

الإستراتيجي، الإختيار الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية).



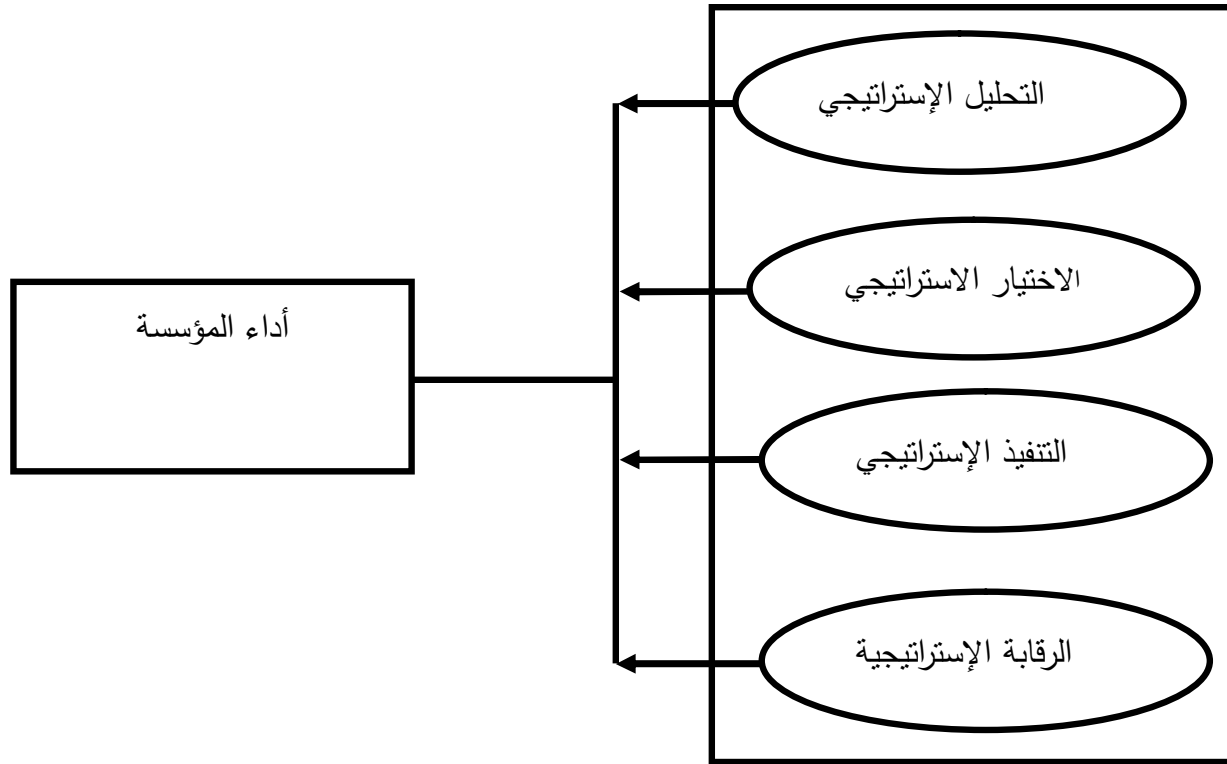
المتغير التابع (Y): يتمثل المتغير التابع في الأداء بمختلف أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

2. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.

المتغير التابع (Y)

المتغير المستقل (X): التسيير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ، وللوصول إلى الهدف العام لابد من الوصول إلى الأهداف الفرعية التالية:

- توضيح مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته ومهامه ومكوناته وواقعه في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الأداء في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مواطن القصور فيه.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيق أسلوب التسيير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة و أداء المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الجيد والمرضي وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في تسيير استراتيجياتها. ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسات الاقتصادية لعملية التسيير الاستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتبع من خلال تركيزه بشكل أساسي على:

- أهمية موضوع الأداء الذي يعبر عن إمكانات وقدرات العاملين وانعكاسه على الأداء الكلي للمؤسسة.
- توضيح الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في تسيير استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.
- سعي المؤسسة الدؤوب والدائم نحو التقدم ورفع مستواها بتطوير أدائها.

### دواعي إختيار الموضوع:

- ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع البحث لمجموعة من الدوافع هي:
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.
  - الرغبة في التعرف على واقع الممارسات الإستراتيجية في الميدان العملي للمؤسسة الجزائرية من خلال إجراء دراسة حالة.
  - التعرف على حيثيات تحسين الأداء باعتباره الركيزة الأساسية لسيرورة النشاط الاقتصادي.



## هيكل البحث:

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد خطة شملت مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة كما يلي:

**المقدمة العامة:** تم فيها طرح الإشكالية الجوهرية للدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات كما تم التعرض لأهداف وأهمية الموضوع، وكذلك أسباب اختياره و المنهج المتبع لإجرائه والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الأول:** يناقش الأسس والمفاهيم العامة للتسيير الاستراتيجي حيث يتناول أهم المحاور المتعلقة بهذا الموضوع بدءا بالتطرق الى تطور الفكر الاستراتيجي ثم مفهوم الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي والتعرف على أهميته ومهامه ثم المسار الاستراتيجي العام.

**الفصل الثاني:** يتناول موضوع مساهمة التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء حيث يناقش في البداية مفاهيم أساسية حول الأداء وقياسه وأهم المؤشرات التقليدية والحديثة لقياسه، ثم تناول التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة.

**الفصل الثالث:** يكرس هذا الفصل للدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -.

**الخاتمة العامة:** وفيها سيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث كما سنضمن مجموعة من التوصيات المقترحة.



الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولاً: الدراسات السابقة.

(أ) الدراسات المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي:

1. دراسة سلطاني محمد رشدي (2006) بعنوان: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومدى أهميته في تحقيق هدفي النمو والبقاء.
- التعريف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تدني الاهتمام بالوظائف التقليدية للتنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر حجمها ونقص مواردها ومركزية اتخاذ القرار بها وضعف التخصص بها.
- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح سبب تواجدها ومجال عملها، ذلك أن هذه المؤسسات لا تفرق ما بين الرسالة والأهداف.
- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته، بسبب تأثرها الدائم به، هذا التأثير يكون في الغالب نتيجة العوامل الاقتصادية " معدل التضخم، سعر الفائدة..."
- تبادل المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون بالأساليب التقليدية الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال.



2. دراسة هاني عبد الكريم وهبة(2008): بعنوان واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية من حيث درجة ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية ومحافظات غزة.

في حين توصلت الى النتائج التالية:

- اهتمام الإدارة الجامعية الأكبر في مجال التحليل البيئي سواء الداخلي او الخارجي نابع من المنافسة الشديدة بين الجامعات في محافظات غزة، وكل منها يجتهد لنيل ثقة المجتمع المحلي بصورة اكبر.
- حرص الإدارة الجامعية على البيئة الداخلية للجامعات يعكس مدى التطور الحادث في العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ومدى الاهتمام بمراعاة هذه البيئة للشعور بأن نجاح الجامعة وتحقيقها للأهداف لا يكون إلا من خلال بيئة داخلية متماسكة وقوية وتعمل بعمل الفريق الواحد.
- هناك تطور في درجة ممارسة تكوين الإستراتيجية في الجامعات التي شملتها الدراسة.
- تحتاج الإدارة الجامعية إلى تطوير مجال التنفيذ والتقييم والرقابة وهنا من صميم عمليات الادارة الاستراتيجية فالتخطيط الجيد يحتاج إلى تنفيذ جيد.

3. دراسة شوارب محمد(2009) بعنوان: واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي،رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بسكرة.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- إيضاح مفهوم التسيير الاستراتيجي ومكوناته وأهميته، وضرورة تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية.



- تشخيص الممارسة الفعلية للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي.
- تحديد المرحلة التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي من مراحل تطبيق الفكر الاستراتيجي.
- التعرف على معوقات ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على بعض الحلول والمقترحات لتفعيل ممارسة عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التسيير الاستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة والمحيط.
- تتصف البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل رئيسي على خبرات أصحابها في الإدارة.
- تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق عملية التسيير الإستراتيجي.

4. دراسة فيصل بن محمد الخنفر الفحطاني (2010) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الشركات الجامعة الدولية البريطانية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح دور الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في تطوير آليات العمل في القطاع الخاص والقطاع الحكومي ودور المهارات القيادية للمدراء في الإدارات العليا لتبني استراتيجيات التميز والجودة الشاملة في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات القطاع الخاص.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مهارات القيادة في البنوك تحقق أهدافها عن طريق التميز من خلال عملية التحفيز.

➤ أن لإستراتيجيات القيادة أثر على الأداء في المؤسسة وهذا الأثر يمكن ملاحظته من خلال مستوى معنويات العاملين.

➤ أن رغبة المؤسسة في تحقيق تميز في العمل يتطلب منها توليد بيئة موجهة نحو التغيير.

(ب) الدراسات المتعلقة بالأداء.

1. دراسة عادل عيشي (2004) بعنوان: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة .  
حيث هدفت الدراسة إلى :

➤ التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه.

➤ محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها

➤ معرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

في حين توصلت إلى النتائج التالية:

➤ تطور أصول المؤسسة من عام إلى آخر فالمؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية ويمكن إرجاع الفضل في ذلك إلى عدم توزيع الأرباح التي تحققت بل توجه إلى الأموال الخاصة.

➤ حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان.

➤ تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاث فقد تبين أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل.

➤ تمكنت المؤسسة من تحقيق يسر مالي جيد لسنتي 2001، 2002 عكس سنة 2000 أين كانت نسبة تغطية خدمة الدين الطويل غير كافية.

➤ حققت المؤسسة مردودية مالية كافية للسنوات الثلاث مقارنة بأسعار الفائدة السائدة بالسوق. فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة.

➤ كان أثر الرفع المالي موجب ، وهذا دليل على الدور الإيجابي الذي تلعبه المديونية على مردودية المؤسسة، فالافتراض كان له تأثير موجب على مردودية الأموال الخاصة.

2. دراسة محمد سليمان (2007) بعنوان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة .  
حيث هدفت الدراسة إلى:

- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل عام.
- محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة خاصة.
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة إذا أرادت ذلك.
- إن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وبالطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق كونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.
- إن المنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.
- إن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من أساليب الابتكار التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية .

3. دراسة تيمجدين عمر (2013) بعنوان: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة.  
حيث هدفت الدراسة إلى:

- توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية.
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية التنوع.

➤ تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة ، وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية.

في حين توصلت إلى النتائج التالية:

- إن لإستراتيجية التنويع اثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية.
- إن اتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع خاصة في 2004 كان له أثر كبير على أدائها حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس على عدد مجالات النشاط التي تبنتها.
- تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، فهو في تطور مستمر مما أكسب المؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من اثر الخبرة والتعلم.
- هناك علاقة طردية بين التنويع وربحية المؤسسة.
- إن التنويع يؤدي الى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.
- تعتبر مؤسسة كوندور متحدية في مجال الإلكترونيك بالنظر الى حداثة نشاطها، فهي تسعى الى بلوغ الريادة في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة قصد الوصول الى مستوى الأداء المطلوب.

### (ج) الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

1. دراسة سوما علي السلطين (2007) :بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير ( غير منشورة) ، جامعة تشرين.  
حيث هدفت الدراسة إلى:

- ايضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات.
- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المؤسسات من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها.

➤ التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في الحال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسات الصناعية العامة.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ قلة عدد مديري المؤسسات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها.

➤ تبعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا للمفهوم العلمي.

➤ وجود تصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات محل البحث.

➤ عدم استخدام المؤسسات محل البحث مواردها استخداما فعالا.

ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات والبالغ عددها "8" دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي ، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء وفي القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين حيث:

➤ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التسيير الاستراتيجي من الجانب النظري.

➤ تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء المؤسسة من الجانب النظري.

➤ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التسيير الاستراتيجي.

➤ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداء.

➤ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.

➤ استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التسيير الاستراتيجي وأداء المؤسسة، وكذا من النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت إليها.

### تمهيد:

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة تتميز بالتعقيد وعدم الوضوح، نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث فيها. ولكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من تحقيق أهدافها، كان لزاما عليها انتهاج أساليب إدارية حديثة تضمن لها القدرة وكفاءة التعامل مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص التي تتيحها وتجنب ما تفرضه عليها من قيود وتهديدات والتأقلم والتكيف مع التغيرات السريعة الموجودة فيها ، ورصد مختلف المستجدات الحادثة فيها.

ويعتبر التسيير الاستراتيجي أحد هذه الأساليب التي تكفل للمؤسسة التكيف الفعال مع بيئتها وتكسيبها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في مختلف أشكال المنافسة .

ومن أجل الإحاطة بأبعاد هذا الأسلوب ومفاهيمه المختلفة سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

- ماهية التسيير الاستراتيجي.
- المسار الاستراتيجي العام.

### 1.1 ماهية التسيير الإستراتيجي.

يعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها ، أي يسمح بتحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على تحديات بيئة المؤسسة.

#### 1.1.1. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.

لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسيير، و فيما يلي أهم و ابرز هذه المراحل:

#### المرحلة الأولى : مدرسة هارفارد (HARVARD)

تعتبر البذرة الأولى لانطلاق الفكر الإستراتيجي حيث كانت في حقل أطلق عليه "سياسات الأعمال" حيث تم تدريسه للطلبة بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية...)<sup>1</sup>.

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا في الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمؤسسات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها)<sup>2</sup>.

والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة ، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حده المنافسة ، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات ، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة ، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجودة على الموقع الإلكتروني: [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info) ص3.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص22.

<sup>3</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni. **management stratégique**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 1994, p102

### المرحلة الثانية : مرحلة تخطيط الاستراتيجي.

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية،<sup>1</sup> حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، وكان أنسوف " Ansoff " دورا كبيرا في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج ( SWOT ) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية.<sup>2</sup>

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الإستراتيجي.

نظرا لكون التخطيط أصبح غير كافيا للتعامل مع معدلات التغير السريع للبيئة ، إذ لا يمكن نجاح التخطيط بافتراض ثبات البيئة حيث اندماج بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير في عملية واحدة وهي التسيير الاستراتيجي ، فلكي تستطيع المؤسسة الاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات يتطب منها قدرات إستراتيجية تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط<sup>3</sup>

ويمثل التسيير الاستراتيجي تطورا علميا كبير في مجال إدارة الأعمال، حيث تضم أساليب وطرق مختلفة ومتنوعة توضح العلاقة بين المؤسسة وبيئتها ، حيث تعطي مجموعة من التصورات الحالية والمحتملة التي توضح نوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد، والغايات المراد تحقيقها ، فالتسيير الاستراتيجي تعتبر خلق للمستقبل وذلك من خلال:

- تزامن الإجراءات مع خلق ميزات تنافسية؛
- إطار عمل مؤطر يتم اختباره استراتيجيا؛
- خلق نظام قيمة مشترك ومناخ ديناميكي في المؤسسة؛

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته، وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2006، ص3.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج ، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1997، ص19

<sup>3</sup> شوارب محمد، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2009، ص9 .



- عمليات تخطيط مرنة ومبدعة؛<sup>1</sup>

### 2.1.1 مفهوم الإستراتيجية.

من الناحية اللغوية إن لفظ إستراتيجية الموظفة في أغلب لغات العالم مشتقة من قاموس «Larousse» من الكلمة اليونانية «stratèges» تعني القائد العسكري، والتي تتكون من كلمتي *stratos* والتي تعني الجيش و *agein* أي القيادة أي قيادة الجيش، وبالمعنى نفسه قدم المصطلح في القواميس العسكرية، أي على أنه فن ترفيق عمل القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة.<sup>2</sup>

ويدخل مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة، سياسية، اجتماعية، اقتصادية. بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية إذ يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من فرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وكذلك على مستوى الوظائف.<sup>3</sup>

وإن أول الكتاب الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بميدان التسيير هما نورمان ومورجنستر *Van Newman And Morgenstern* : فان نيومان و مورجنستارن ( 1947 ) في نظرية المباريات، حيث عرفاها على أنها "سلسلة الأفعال التي تؤديها المؤسسة طبقا لحالة معينة"<sup>4</sup>. وأكدوا على أن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساسا على إستراتيجية تتلاءم مع حجم الموارد.

ثم تلاحقت الأعمال لتحديد مفهوم إداري دقيق للإستراتيجية ثم تلاحقت الأعمال لتحديد مفهوم إداري دقيق للإستراتيجية .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Khalassi reda , précis ion du management(collection des sciences de management 04), edition houma,2011,alger,p-378.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجية، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 23.

<sup>3</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 7.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، دار وائل، الأردن، 2007، ص 31.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حثور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

ومن أهم التعاريف التي قدمها رواد علم التسيير للإستراتيجية ما يلي:

أما *Drucker* : دراكر ( 1954 ) فقد عرفها بأنها : " تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف، و يتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة "<sup>1</sup>

في حين يذهب *Chandler* : تشاندلر ( 1962 ) إلى تعريفها بـ : " تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة و اختيار طرائق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف "<sup>2</sup>

فقد ركز *Chandler* في تعريفه للإستراتيجية على العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و قام بالربط ما بين تحديد الأهداف طويلة الأمد لها مع اختيار طرائق التصرف اللازمة لذلك.

ثم يأتي *Ansoff*: أنسوف ( 1965 ) و يقوم بصياغة الإستراتيجية على أنها : " ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، إذ تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي و خاصة في شكل (منتج / سوق ) أي اختيار المنتجات التي ستضعها المؤسسة و الأسواق التي ستبيع بها "<sup>3</sup>

كما يضيف كل من *Jean – Chaude Tarondeau et Christian Huttin* : جين – كلود ترونودو وكريستيان إيتين في الستينات أن الإستراتيجية هي : " السؤال و السيطرة على الموارد و المهارات التي تسمح للمؤسسة بالاختلاف على منافسيها، عرض نشاطاتها، تجديد أو ترتيب الليونة الكافية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية و استراتيجيات منافسيها "<sup>4</sup>

أما *Andrews* : أندروز ( 1971 ) فقد حدد مفهوم الإستراتيجية بأنها : " مجموعة المهام و الأهداف الأساسية، أو هي مجموعة الأهداف و السياسات و المخططات الأساسية المكتملة لهذه الأهداف، تقدم بطريقة تعرف نوع الأنشطة التي تفرغت لها المؤسسة أو التي ستفرغ لها، و نمط المؤسسة الذي أنشأته أو ستنشئه "<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي و سان كاظم الموسوي : الإدارة لمحات معاصرة ، دار الوراق ، الأردن، 2006م، ص 465.

<sup>2</sup> Michael Armstrong : **Strategie Human Ressource Managment( A Guide To Action )** , 3<sup>rd</sup> edition , Kogan – Page , Great Britain , 2006 , P 19.

<sup>3</sup> أحمد بن مويظة : التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال )، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة المسيلة ، 2006، ص 3 .4.

<sup>4</sup> Alain Garand : **Recrutement ( les meilleurs pratiques)** , édition d'organisation, Paris , 2005, P 24 .

<sup>5</sup> Jean Claud : **Dictionnaire de Stratégie D'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006, P 205 .

يليه *Schendel and Hatten* : شاندل و هاتن ( 1972 ) بقولهما : " الإستراتيجية هي الأهداف و الأغراض الرئيسية للمؤسسة و البرامج الأساسية للأعمال المختارة للوصول إلى الأهداف الموضوعة، و يدخل ضمن إطار ذلك نماذج تخصيص الموارد <sup>1</sup>"

أما *Mintzberg* : منتزبرغ ( 1979 ) فقد سعى إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة من الباحثين في نظرهم إلى هذا المصطلح، فتوصل إلى أنها : " عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات و سبل التصرف، و هي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين، و هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد، أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، و هي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة <sup>2</sup>"

و يعرفها *Glueck* : كليوك 1980 على أنها : " خطة موحدة و شاملة و متكاملة توضع لتأمين و تحقيق أهداف المنظمة الأساسية " <sup>3</sup>

حيث يشير هذا التعريف إلى كون الإستراتيجية عبارة عن خطة تأخذ بعين الاعتبار جوانب الشمول و التكامل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

و كذا يذهب *Porter* : بورتر 1980 يعرفها على أنها : " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها <sup>4</sup>"

ويذهب *Avenier* : أفني 1988 إلى تعريف الإستراتيجية في الوحدات الصغيرة و الفتية على أنها: " تصوير مقصود لمستقبل المؤسسة <sup>5</sup>"

و أخيرا يعرف *Horngren , et al* : 2000 الإستراتيجية : " بالكيفية التي تقابل بها المنظمة قدراتها الذاتية مع الفرص في السوق لتحقيق أهدافها <sup>1</sup>"

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي: الإدارة و التخطيط التربوي ( النظرية و التطبيق ) ، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 386.

<sup>2</sup> عطا الله ياسين : دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر )، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، جامعة بسكرة، 2009 ، ص 8.

<sup>3</sup> ثامر البكري : استراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 20.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن : استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، دار إثراء، الأردن، 2008 ، ص 90.

<sup>5</sup> بوزيدي دارين و سلاف رحال : إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول : المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خبصر، بسكرة، 2010، ص 10 .

و بعد عرضنا لجملة هذه التعاريف يمكننا أن نقوم بمحاولة عرض تعريف شامل للإستراتيجية فنقول أنها: أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة و رؤية و أهداف المنظمة .

و عليه فإن " الإستراتيجية تتصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و الأهداف طويلة المدى على وجه التحديد و كذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك و اتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، و الظروف الاقتصادية المتغيرة و نمط التعامل مع المنافسين <sup>2</sup>

الإستراتيجية حسب *Glueck and jauch* هي خطة موحدة و متكاملة و شاملة و تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعرفها *Drucker* بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.<sup>3</sup>

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقاً من أهدافها الأساسية ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف و موجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها بالتطوير المستمر لموقفها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال أحداث الموائمة و التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه وصولاً الى أداء رسالتها و تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سابق، ص 34 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: *نظرية المنظمة و التنظيم*، دار وائل ، الأردن، 2000، ص 124 .

<sup>3</sup> هاني عرب محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق، ص4.

3.1.1. مفهوم التسيير الإستراتيجي ومستوياته:

ويعتبر التسيير الاستراتيجي توجها حديثا في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل ، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية،<sup>1</sup> ويطبق في مستويات مختلفة في المؤسسة.

2.3.1.1. مفهوم التسيير الإستراتيجي :لم يتفق الباحثون على إعطاء تعريف موحد للتسيير الاستراتيجي، بل توجد هناك مجموعة من التعاريف التي تعددت بتعدد وجهات نظر المفكرين . وفيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:

يعرف *Pearce* و *Robinson* التسيير الاستراتيجي بأنه مجموع القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجية المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعرف *Wellen* و *Hinter* التسيير الاستراتيجي بأنه مجموع القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة للأمد البعيد.<sup>3</sup>

بينما يعرفه *F . R . David* بأنه فن وعلم صياغة وتنفيذ مختلف القرارات في مختلف الوظائف: التسويق، المالية، المحاسبة، الانتاج، البحث والتطوير، نظام المعلومات... لتحقيق نجاح المؤسسة.<sup>4</sup>

بينما يرى كل من *Strickland* و *Thompson* أن التسيير الاستراتيجي هو العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأجل للمؤسسة ، وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير استراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ومن ثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة.<sup>5</sup>

بينما يعرفه "*Ansoff*" بأنه تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق آخرون ، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص11.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص20.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص17.

<sup>4</sup> شوارب محمد، مرجع سابق، ص 11.

<sup>5</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص59.

<sup>6</sup> جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص23.

ويعرف كذلك على أنه رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها علي المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها.<sup>1</sup>

التسيير الإستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتنقيح، و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف نستنتج أن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، و تزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعدها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.

### 2.3.1.I. مستويات التسيير الإستراتيجي:

وعند دراسة التسيير أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها. حيث اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مستويات للتسيير الاستراتيجي وهي :

(أ): **التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة**: يمكن تعريف هذا المستوى من التسيير الاستراتيجي بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها.<sup>3</sup> وتقع مسؤولية التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة ، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير استراتيجيات المؤسسة ككل<sup>4</sup>

(ب): **التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية**:<sup>5</sup> في هذا المستوى يقوم التسيير الاستراتيجي بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات المحيط الخارجي والداخلي ، وتحديد إمكانية الوحدة ، والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. والتسيير الاستراتيجي في

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص21

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص27

<sup>3</sup> السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص50.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص35.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حثور، مرجع سابق ، ص24.

هذا المستوى مسؤول بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة للتنفيذ ، وفي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:

ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟.

من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيين أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟.

كيف يمكن للوحدة مواجهة منافسة البيئة المحلية؟.

كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟.

(ج): التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج والتمويل، والتسويق.....<sup>1</sup> بحيث يكون لكل وظيفة استراتيجياتها ولكل إستراتيجية محاورها أو استراتيجياتها الفرعية ، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من استراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج.<sup>2</sup>

### I.4.1. أهمية ومهام التسيير الاستراتيجي:

تكتسي عملية التسيير الاستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة ، وفي حين يقوم بمجموعة من المهام سوف نردها فيما يلي

#### I.4.1.1. أهمية التسيير الإستراتيجي

مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة ، و التي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة ، و التغير التكنولوجي، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، و يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:<sup>3</sup>

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص .
- يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وآفاق تطورها .

<sup>1</sup> عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الإستراتيجية ، تنفيذ والرقابة ، القاهرة، الشركة العربية ، للنشر ، الطبعة الأولى ، 1995 ، ص99.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص103.

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المداخل و المفاهيم و العمليات)، دار الثقافة، عمان 2010، ص38

- يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، و مساعدا للمديرين، و باقي الموارد البشرية علي التغيير .
- يساعد علي تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة ، و من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل ،التكامل ،التعاون و الجدية .
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة إلى يفرزها المحيط و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، و تقليل أثر تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.

### 2.4.1.I مهام التسيير الاستراتيجي:

- لقد استخلص *Robinson* و *pearce* تسعة مهام رئيسية للتسيير الإستراتيجي الخاصة بأي مؤسسة وهي:<sup>1</sup>
1. صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
  2. تنمية صورة للمؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
  3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
  4. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردنا والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
  5. تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية؛
  6. اختيار مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
  7. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات القصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف الطويلة الأجل والإستراتيجيات العامة؛
  8. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز؛

<sup>1</sup> منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010، من الموقع الإلكتروني <http://www.hrdiscussion.com/hr13887.html> بتاريخ 14/04/2014



9. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية؛

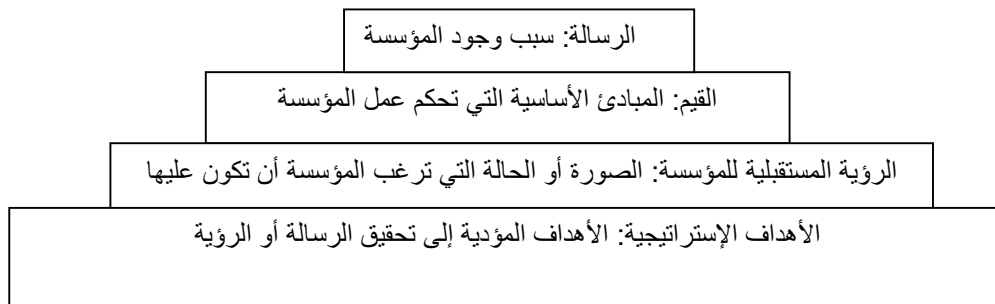
## 2.I. المسار الإستراتيجي العام.

يمثل كل من الدعائم الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والاختيار والتنفيذ الاستراتيجي وفي الأخير الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

### I. 1.2. وضع الدعائم الإستراتيجية:

تتمثل كل من رسالة المؤسسة وقيمها والأهداف الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية المكون الأول لعملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1.I) الدعائم الإستراتيجية.



المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص79.

### I. 1.1.2. رسالة المؤسسة

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المؤسسة، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة محددة، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغيرات التي تواجهها المؤسسة.<sup>1</sup> ورسالة المؤسسة هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية، وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة تشرين، 2007، ص80.

<sup>2</sup> محمد بالمحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مصر، ص 70.

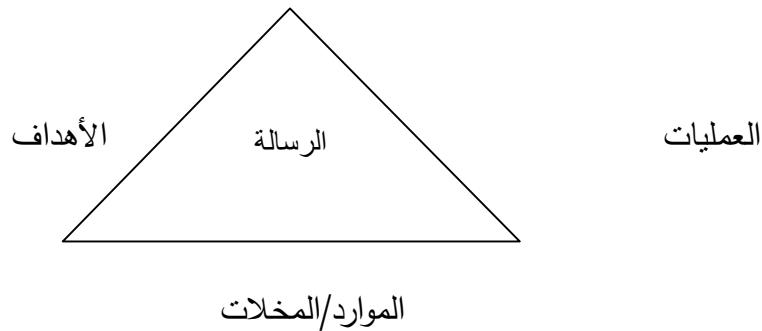
وتعرف الرسالة بأنها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات سهلة التذكر، توضح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المؤسسة ونشاطها في المستقبل.<sup>1</sup>

و تركز المؤسسة عموما على ثلاث أبعاد في صياغة رسالتها وتسمى مثلث أبعاد الرسالة وهي:<sup>2</sup>

- الأهداف التي تسعى لتحقيقها مستقبلا.
- العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.
- الموارد و المدخلات وتتمثل في درجة المدخلات وقدرتها على جذب أفراد ذوي كفاءة عالية ودرجة استقرار مصادر التوريد المختلفة والقرارات الإدارية العالية التي تتمتع بها المؤسسة.

ويمكن توضيح مثلث أبعاد الرسالة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1.2): مثلث أبعاد الرسالة.



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 173.

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها ومن أهمها:<sup>3</sup>

- أن رسالة المؤسسة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المؤسسة من أجل صياغة الأهداف والإستراتيجيات.
- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المؤسسة ونشرها يوضح صورة المؤسسة أمام الأطراف أصحاب المصلحة، ومن ثم يقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> شوارب محمد، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> سوما علي سلبطين، مرجع سابق، ص 32.

- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المؤسسة ونشرها ينشئ مناخا تنظيميا عاما جيدا.
- أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المؤسسة ونشرها يرسخ القيم مع الوقت في المؤسسة.

وتكتسب الرسالة أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المؤسسة الحالي و نوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي كذلك. إلا ان مجرد تحديد النشاط الحالي للمؤسسة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودهم اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب و التوجهات المستقبلية انه من المهم بل من الضروري بالنسبة للإدارة أن تحدد ما الذي يجب على المؤسسة القيام به لمقابلة الاحتياجات المستقبلية لعملائها، واتجاهات أنشطتها في الغد ومجالات التركيز الضرورية وذلك لضمان تحقيق النمو الازدهار، ومن ثم فان المديرين يجب عليهم النظر فيما وراء مهمة أو رسالة الأعمال الحالية وان يفكروا إستراتيجيا في التأثيرات التكنولوجية المستقبلية، و الاحتياجات و التوقعات المتغيرة للعملاء، والقطاعات السوقية الناشئة ، والظروف التنافسية المتوقعة وغيرها من العوامل التي سوف تشكل وضعية المؤسسة في الغد<sup>1</sup>.

### 2.1.2.1. قيم المؤسسة

وتعرف القيم بأنها"عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تقود المؤسسة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمؤسسة التي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين<sup>2</sup>.

وتتميز القيم الفاعلة والتي تصح أن تكون أحد الركائز القوية لبناء الإستراتيجية ناجحة بعدة خصائص منها ما يلي:<sup>3</sup>

- أن تكون نابعة مما تؤمن به المؤسسة والمستند إلى واقع سلوكها اليومي وما تطمح أن تسلكه في المستقبل .
- أن تعكس ما يريد العاملون تنبيهه من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين .
- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعا في هدف مشترك ألا وهو تطور المؤسسة ورفيها .
- أن ينعقد إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد البعض دون الآخر من أصحاب العلاقة.

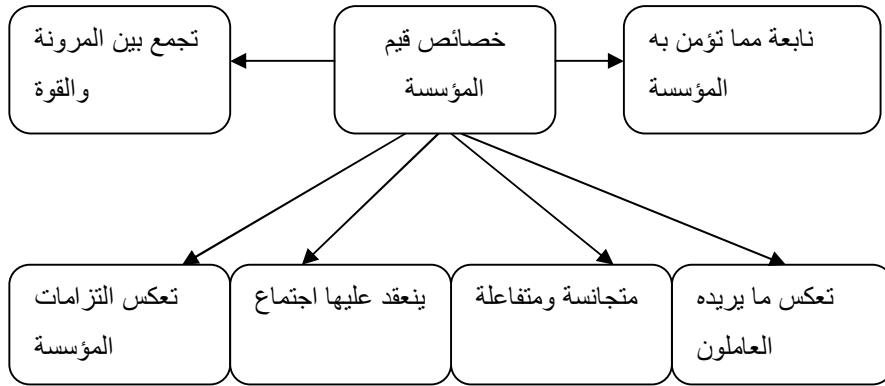
<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 50-51.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص122.

- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها إلى التسيب ولا تركز على قيم القوة التي قد تؤدي إلى السيطرة والتسلط وفي الحالتين يصعب على المؤسسة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في إنجاح وتقدم الإستراتيجية والشكل الآتي يوضح تلك الخصائص.

الشكل (3.1): خصائص قيم المؤسسة



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 123.

### 3.1.2.I. الرؤية الإستراتيجية:

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى.<sup>1</sup>

وتعرف الرؤية على أنها تصورات أو توجهات أو طموحات وأمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.<sup>2</sup>

وتعرف الرؤية المستقبلية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز التسويقي الذي تتوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات لتنميتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص 41.

<sup>3</sup> سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية، 2005، ص 50.

ولصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر مميزة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة.<sup>1</sup>

ولكي تكون الرؤية ناجحة يجب توفر المكونات الآتية:<sup>2</sup>

- قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها.
- قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- أهداف المؤسسة التي ترغب الوصول إليها.
- رغبات المستفيدين.
- رغبات وتطلعات المجتمع.
- التطورات التكنولوجية التي تخدم المؤسسة.
- احتمالات التغيير وتأثيرها على المؤسسة.

وإن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر وتبرز أهمية الرؤية للمؤسسة استنادا إلى الحجج التالية:<sup>3</sup>

- ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي؛
- تبرر الرؤية إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طويلة الأمد خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المؤسسة؛
- تبعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور مدروس للأعمال ؛
- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة اذا تطلبت ظروف العمل ذلك

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، 81.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2011)، مرجع سابق، ص 107.

• تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في المؤسسة وبالتالي فإن عمليات الإبداع والانجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.

### 4.1.2.I الأهداف الإستراتيجية.

ويقصد بالأهداف بأنها خطوات محددة وواضحة عن طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال والمهام التي تؤديها. أما الأهداف الإستراتيجية: فهي أهداف عامة متعلقة بتحقيق النشاطات المركزية للمؤسسة والمتصلة بالأطر الخارجية لها وتعد موجهاً لنشاطات المؤسسة ومحدداً لها ومقياساً للأداء والدافع لارتباط الأفراد في المؤسسة مع تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لأداء الأعمال وصفاتهم ومستوياتهم من خلال تحديد نمط الهيكل التنظيمي المطلوب وشكله.<sup>1</sup>

وعلى ضوء تحديد وصياغة رسالة المؤسسة يتم وضع الأهداف الإستراتيجية تمثل ترجمة عملية للتوجيهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، وتأثيرها المتوقعة على الفرص أو التهديدات المحتملة.<sup>2</sup>

ويمكن أن تكون الأهداف معلنة ومنشورة للجهات التي تهتم بالمؤسسة مثل هدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ويمكن كذلك أن تكون أهداف واقعية تعنى بالتشغيل والتمويل وغيرها.<sup>3</sup>

وتبنى الأهداف الإستراتيجية من خلال عملية دقيقة تمر بثلاثة مراحل متعاقبة وهي:<sup>4</sup>

1. مرحلة بناء الأهداف العامة: تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة والخيارات السياسية.
2. مرحلة التجزئة والتحليل القيمي: الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.
3. مرحلة الأهداف الإجرائية: والتي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم، 2013، ص 86.  
<sup>2</sup> هاني عبد الكريم وهبة، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين، 2008، ص 22.  
<sup>3</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2011 ص 53.  
<sup>4</sup> إيداد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 63.

ومن أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال هي <sup>1</sup>

- وضع أهداف محددة؛
- التركيز على الإنجازات والنتائج وليست النشاطات أو السلوكيات؛
- وضع أهداف قابلة للقياس؛
- تحديد جدول زمني للقياس؛
- إدخال قدر من التحدي بها مع قابليتها للإنجاز؛

### 2.2.I التحليل الإستراتيجي.

قبل قيام المؤسسة بالاختيار والتنفيذ الإستراتيجي يقوم التسيير الاستراتيجي بتحليل القوى البيئية المحيطة بالمؤسسة وذلك لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها .

فيعرف التحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة من الأدوات يستخدمها التسيير الاستراتيجي لتشخيص مدى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.<sup>2</sup>

وتعرف البيئة بصفة عامة بأنها الميدان أو المجال الذي على المؤسسة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

ويركز التحليل الإستراتيجي على بعدين مكملين : بعد داخلي (تحليل البيئة الداخلية) وبعد خارجي (تحليل البيئة خارجية) خاص بمحيط المؤسسة ، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد العلاقة بين المؤسسة والمحيط .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة القرن المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012ص257.

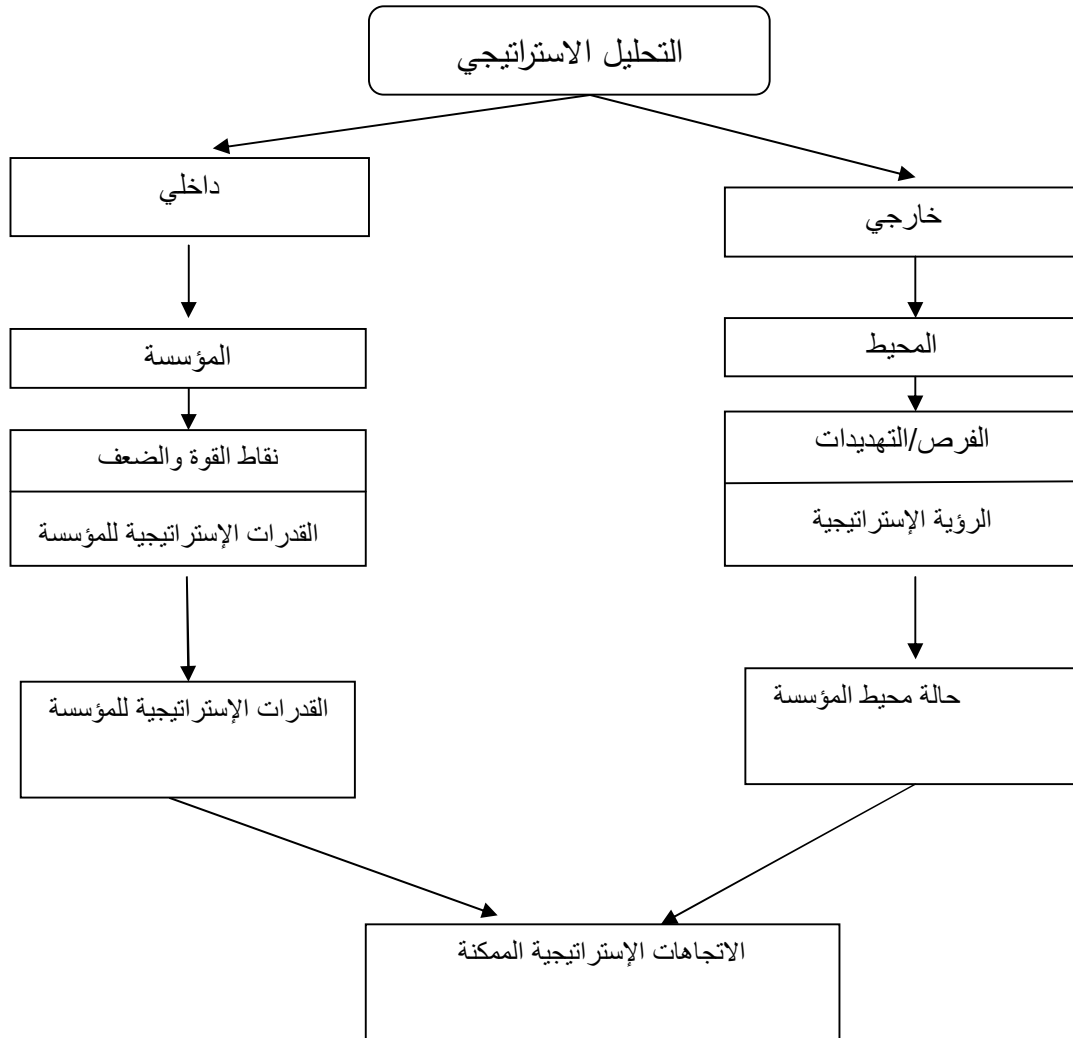
<sup>2</sup> هاني عبد الكريم وهبة، مرجع سابق، ص15.

<sup>3</sup> آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة ، 2010، ص28.

<sup>4</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص18.

الشكل الموالي يوضح أبعاد التحليل الإستراتيجي.

الشكل (4.1) : أبعاد التحليل الإستراتيجي.



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 18.

### 1.2.2.I. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

ويقصد بالبيئة الخارجية " مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها أي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 23.



أما التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية فيقصد به " عملية استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو أجزاء فرعية ، و فهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها و منظمة الأعمال من جهة أخرى " <sup>1</sup>.

يمكن تصنيف العوامل و المتغيرات إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخاصة (تعمل المؤسسة في محيطها)، والثانية تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية العامة.

حيث يقصد بالبيئة الخارجية العامة: العوامل التي تؤثر في كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة ،ونطاق رقابة الإدارة ، يتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية ، وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية القانونية، والتكنولوجية، والتنافسية. أما البيئة الخارجية الخاصة فهي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات، ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء، الموردين، التكنولوجيا، الصناعة، المنافسين...) <sup>2</sup>.

حيث تتمثل متغيرات البيئة الخارجية العامة في: <sup>3</sup>

- **العوامل و المتغيرات الاقتصادية:** هي المؤشرات التي تتصل بخطط التنمية الوطنية (وبالأخص تطوير البنى الإرتكازية للاقتصاد)، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، الناتج القومي الإجمالي ،متوسط دخل الفرد، الميزان التجاري، ميزان المدفوعات ، هيكل الاستثمارات المحلية و الأجنبية. نصيف أيضا أسعار المواد الأولية المصدرة، و الطاقة بالنسبة للدول النفطية.
- **العوامل و المتغيرات السياسية و القانونية:** ان العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية و القانونية و التشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي و القانوني و التشريعي في الدولة و المجتمع ذلك لان عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات و يضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس و الفشل.

<sup>1</sup> أمال نمر حسن الصيام ، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص110.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان-الأردن، 2002، ص65-67

- **العوامل و المتغيرات الاجتماعية و الثقافية:** من حيث القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد و الأعراف الاجتماعية، و من حيث العوامل التي تتصل بالثقافة و التعليم و الخبرات المتراكمة و القيم التاريخية و الحضارية المؤثرة في السلوك الفردي و الجمعي.
- **العوامل و المتغيرات التكنولوجية:** إن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة و توقع التأثيرات المباشرة و غير المباشرة لهذه التكنولوجيا علي المجتمع و منظمات الأعمال بصورة عامة.

أما متغيرات البيئة الخارجية الخاصة تتمثل في :

- 1- **المتعاملين (البيئة المهمة):**<sup>1</sup> والمقصود بتحليل المتعاملين هو التحديد والتصنيف الرسمي للمتعاملين الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر خدمات ومنتجات مؤسسة الأعمال أو أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بإجراءات ونشاطات المؤسسة. وتقسّم فئات المتعاملين إلى:
  - **العلاء:** يحتل العلاء بين كافة القوى التي تشكل البيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال. فالعمليل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات مؤسسة الأعمال ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ، وبالتالي قدرة المؤسسة على الاستقرار والنمو.
  - **العاملين:** وتعتبر القوى العاملة مصدر نجاح المؤسسة ووسيلة لتحقيق أهدافها، وحتى تتطور المؤسسة ، عليها ترتيب أولوياتها ، وأن تتبنى مدخلا بناءً وفعالاً لإدارة عامليها يقوم على أساس تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ولديهم الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ومتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية ، ويشعرون في الرغبة في البقاء في المؤسسة والولاء لها.
  - **المستثمرين أو الممولي:** يندمج المستثمرين في قائمة أصحاب الشأن في المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بنتائج نشاطات المؤسسة وعملياتها. وتعني كلمة المستثمرين حملة الأسهم الذين استثمروا في المؤسسة.
  - **الشركاء الإستراتيجيون:** وهي تلك المؤسسات التي تربط المؤسسة بها اتحادات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمها وعملياتها والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضا عملاء والعاملين بالمؤسسة. ومن خلال اتصال المؤسسة بشركائها الاستراتيجيين يجب أن تفهم احتياجات الشركاء وتعمل كل ما

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص.96-99.

- في وسعها لسد هذه الاحتياجات ويجب عليها أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها بأبعاد رؤيتها وبمنظومة قيمها ومبادئ العمل لديها سعياً لتمكين الشركاء الاستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة المؤسسة والوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضى وولاء عملاء المؤسسة.
- **الموردين:** تتضمن كلمة الموردين جميع من يقدم للمؤسسة الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع ، وكذلك مقدمي مختلف الخدمات ، ومن المهم أن تدرك المؤسسة أن نجاحها يعتمد كثيراً على أداء الموردين واستعدادهم لمعاونتها على تأدية واجبها على أكمل وجه.
  - **المجتمع:** تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء المؤسسة. وكون هاته الأخيرة جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من عظم المؤسسة في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة ويستوجب عليها وعلى العاملين معها لعب دور القدرة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

### 2- تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق:

ستضل عملية تحليل البيئة وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الإدارة أو القيادة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، وعن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة وقد تنشأ من المنافسين أو العملاء أو غيرها من القوى الموجودة في السوق حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على ترشيد استغلال نقاط القوة لديها وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف<sup>1</sup>. وحسب تحليل بورتر فإن القوى التنافسية في السوق المؤثرة على المؤسسات هي:<sup>2</sup>

**المنافسة بين المنتجين الحاليين :** تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالنشاط أو بالصناعة، مدى التنوع في المنتجات و الخدمات المعروضة ، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة وجود عوائق للخروج. وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف و الإستراتيجيات.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، 2013، ص.ص، 175-176.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص، 165.

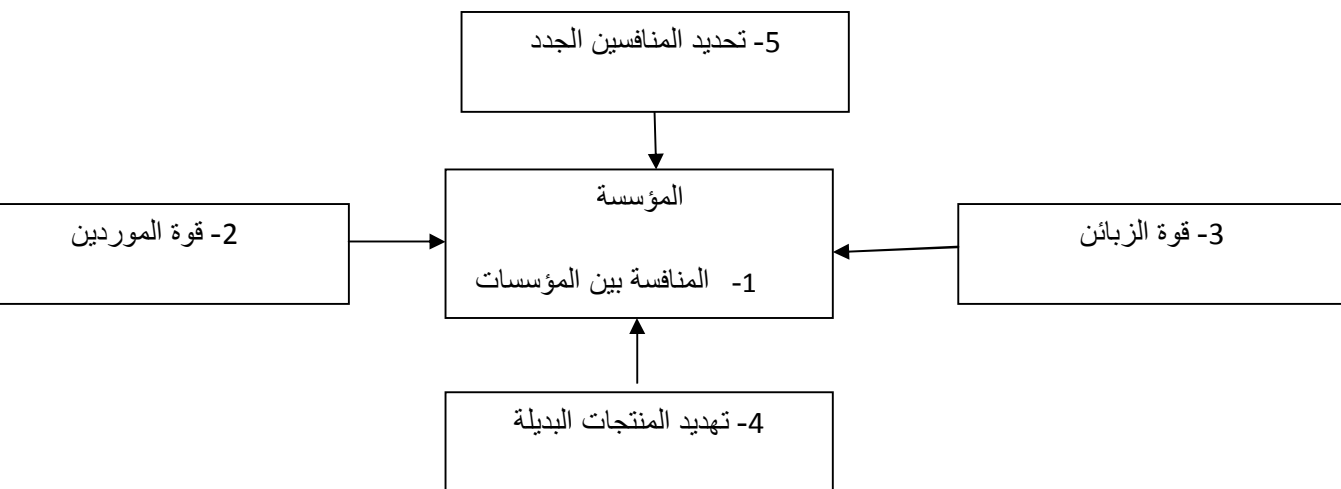
تهديدات المنافسين المحتملين : يمثل احد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة. و يتوقف دخولهم الفعلي للصناعة علي عدة اعتبارات أهمها الحجم و طبيعة عوائق الدخول للصناعة و من ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة.

تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين و الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة اقل حدة من المنافسين المباشرين ،إلا ان تأثيرهم على معدل نمو الصناعة و على معدلات الربحية فيها مازال قائما.

القوة التساومية للعملاء : عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

القوة التساومية للموردين : يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة. وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا علي تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

الشكل (5.1) : نموذج القوى الخمسة للمنافسة حسب بورتر Porter



Source :Jean- claude tarandeaou ,Stratégie industrielle, Vuibert ,2éme Edition paris, 1998 ,p34 .

### 2.2.2.1. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية " مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات

المادية والجغرافية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية".<sup>1</sup>

وتهتم المؤسسات بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد العوامل الإستراتيجية منها وهي عوامل تتكون من نقاط القوة والضعف.<sup>2</sup>

حيث تعرف نقاط القوة بأنها مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تساعد المؤسسة في اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى فعاليتها وكفاءتها في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية. أما عوامل الضعف هي مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

وتتكون البيئة الداخلية من مجموعة من المتغيرات تتمثل في العناصر التالية:

**الهيكل التنظيمي:** والغرض هنا هو الوقوف على ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة ، وقد توصل تشنذر إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي ، وهذا الأخير يعتبر عاملا متغيرا تبعا لمتطلبات الإستراتيجية.<sup>4</sup>

**ثقافة المؤسسة:** تتكون ثقافة المؤسسة من القيم والعادات والتقاليد والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز السائدة فيها، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، كما تؤثر على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية .<sup>5</sup>

**الموارد :** وتشمل الموارد المادية الاجتماعية البشرية التكنولوجية والعامل التنظيمي الذي يساعد المؤسسة في خلق قيمة للزبائن، ويمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى نوعين : موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ، حيث تتمثل الموارد الملموسة في الأشياء المادية مثل: الأرض، المباني، المصنع، المعدات، المخزون ، الأموال والموارد الغير ملموسة هي الكيانات الغير مادية التي تخلفها المؤسسة وموظفيها مثل الاسم التجاري، شهرة المؤسسة ، المعرفة التي اكتسبها الموظفون بالخبرة، الملكية الفكرية للمؤسسة التي تتضمن براءات الاختراع، حقوق التأليف

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق، ص74.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص16.

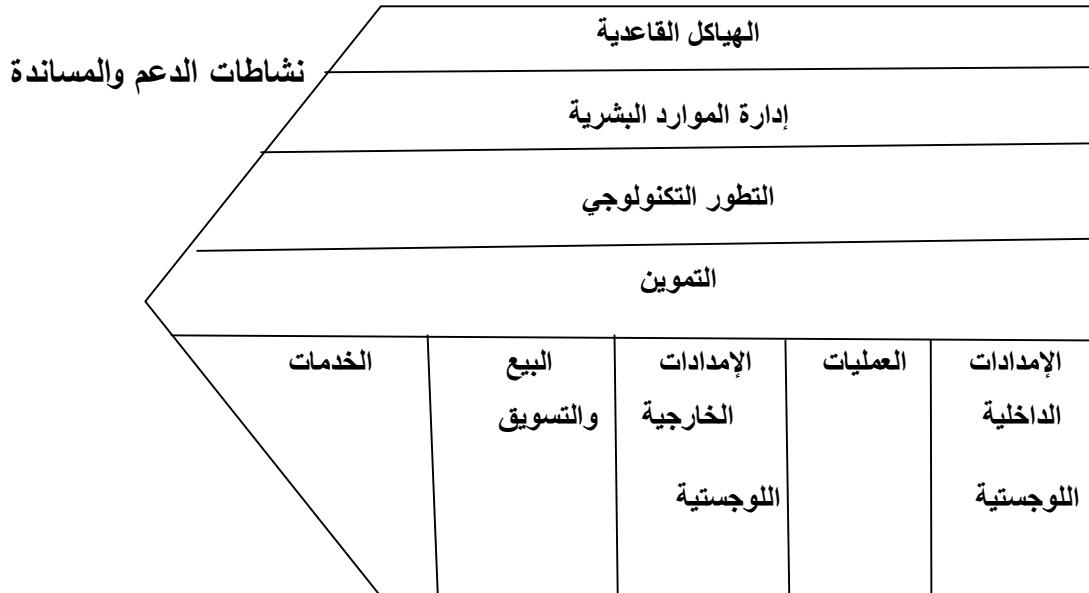
<sup>4</sup> بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والافاق دراسة حالة م ص وم بولاية سطيف ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف، ص36.

<sup>5</sup> شوارب محمد، مرجع سابق، ص31.

والنشر والعلامات التجارية. وكلما كان مورد المؤسسة مميزا بدرجة كبيرة، وأكثر صعوبة في التقليد ، كلما زادت احتمالات استحواذ المؤسسة على ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات في دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لعل أهمها أسلوب سلسلة القيمة قدم بورتر فيها نموذجا عام 1958 في كتابه الميزة التنافسية أسلوبا لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ويعبر عن هذا النموذج بمدخل تحليل سلسلة القيمة حيث ينظر إليه على أنه مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمته والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع ، كما أن الاختلاف بين المساهمين يمثل مصدرا للقيمة أيضا .<sup>2</sup>

الشكل رقم (6.1): سلسلة القيمة.



### الأنشطة الأساسية

Source : Micheal Porter : *the competitive advantage of nations* », Macmillan Press, 1991p41.

### 3.2.2.1 التحليل الثنائي: SWOT.

<sup>1</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سابق، ص311.  
<sup>2</sup> السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 11، جامعة المسيلة، 2011 ص

يوضح الجدول التالي لمصفوفة المتغيرات الأربعة *SWOT* جوانب القوة والضعف ، والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

الجدول (1.1) نموذج لتحليل مصفوفة *SWOT*.

نقاط الضعف <i>W</i>	نقاط القوة <i>S</i>	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية <i>W/O</i>	استراتيجية هجومية <i>S/O</i>	الفرص <i>O</i>
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	
إستراتيجية دفاعية <i>W/T</i>	إستراتيجية التنويع <i>S/T</i>	التهديدات <i>T</i>
تقليل أدنى حد من نقاط الضعف لتجنب التهديد	استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات	

المصدر: وائل إدريس، طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص 61.

ويتضح من الجدول أربعة خلايا نوضحها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وائل إدريس ، طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص 61- 62.

**الخلية الأولى :** ( $S/O$ ) فهي تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها ، فمن حيث الأساس والجوهر ، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة ، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات الهجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

**الخلية الثانية**( $S/T$ ) والتي تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار أي التهديدات من المنافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن الفرص الجديدة من خلال التنويع والذهاب إلى مجالات أخرى.

**الخلية الثالثة**( $W/O$ ) والتي تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل تبادلي مع الفرص ، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها ، وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقعها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

**الخلية الرابعة:**( $W/T$ )وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة بالتهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة ،وتفادي التهديدات الخارجية.

### 3.2.1.الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي:

وفي هذه الخطوة تقوم المؤسسة باختيار البديل المناسب من بين البدائل الإستراتيجية بعدما تم تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتنفيذ البديل المناسب لأوضاع المؤسسة في محيطها ولمكانياتها المتاحة.

### 1.3.2.1.الاختيار الاستراتيجي.

ويقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي " انتقاء واحد أو أكثر من بين الخيارات الاستراتيجية و للتنفيذ.<sup>1</sup> وهو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن يتم غربلة البدائل الانتقاء على أفضلها ولجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف.<sup>2</sup> حيث يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه " البديل الذي يقابل احتياجات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن تنفيذه بنجاح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي،مرجع سابق،ص188.

<sup>2</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون ، مرجع سابق،ص387.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق ، ص 185.



ويأتي الاختيار الاستراتيجي بعد ما تم يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة .

وهناك عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار الإستراتيجي من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- دراسة الخبرة الماضية: أي اختيار البدائل الإستراتيجية استنادا على الاستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف؛
- اتجاهات المديرين بالمؤسسة: أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية؛
- دور الإدارة الوسطى: أي وعيهم واهتماماتهم بتوجيه مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين؛
- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل.

وهناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي

### 1- البدائل الإستراتيجية على مستوى الأعمال (الإستراتيجية التنافسية):

هناك ثلاثة استراتيجيات تنافسية حددها بورتر وهي تعتبر الاستراتيجيات التنافسية وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

الريادة في التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين ، تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة ، وتستهدف المؤسسة من خلالها أسواق كبيرة ، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المؤسسة.

إستراتيجية التمييز: وتعني قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع.

إستراتيجية التركيز: هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من سوق مستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص364.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص271-275.

<sup>3</sup> الهلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة المسيلة ، 2009، ص59.

### 2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري ، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل (التسويق، الإنتاج والعمليات ، البحث والتطوير ، نظم المعلومات ، الموارد البشرية، المالية) في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**التسويق:** ترتبط استراتيجيات التسويق بالمنتج /خدمة ، السعر، الترويج وقنوات التوزيع، أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة ، ما هي المناطق التي سنبيع فيها ؟ من هو السوق المستهدف؟ ما هي سياسة الأسعار ؟ هل ينبغي أن يكون السعر على أساس السوق؟ أم على أساس التكاليف؟ ما هي قوة تأثير التسويق على خصائص المنتج؟

**الإنتاج والعمليات:** تهتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة ومن بينها جودة منتجات/ خدمات التي تقدمها للعملاء ، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/ الخدمات ، ما هي عمليات الإنتاج المتبعة ، وباعتبار الإنتاج مجالا وظيفيا فإنه يشمل على كل شيء يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

**البحث والتطوير:** إن أغلب المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال.

**نظم المعلومات :** تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات. وقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات ملائما بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.

**الموارد البشرية:** ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل ن بحث الموارد البشرية، التعويض.

**المالية:** تبين الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والإستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى ، وتهدف بشكل عام إلى

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.ص 242- 244.

تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق ، ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية لكي لا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المحققة.

3- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي: ولقد صنفت الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل إلى أربعة استراتيجيات رئيسية وهي كما يلي:

1. إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات. تركز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية. تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة نقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته.<sup>1</sup> ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح، إستراتيجية التوقف أو التريث، إستراتيجية الحركة مع المحيط والحذر، إستراتيجية الحصاد، إستراتيجية النمو التدريجي.

2. إستراتيجية النمو أو التوسع: هذه الإستراتيجية مرغوبة من قبل معظم المديرين، نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات والأرباح، تدعيم مكانة المؤسسة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.<sup>2</sup> وهي تعتبر أكثر البدائل الإستراتيجية شعبية ويرتبط النمو دائما بالنجاح والسمعة الطيبة. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة حيث يصبح النمو قارب الأمان والوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية والازدهار.<sup>3</sup> وتأخذ هذه الإستراتيجية الأشكال التالية: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، استراتيجيات الاندماج والتملك، إستراتيجية الاستثمار.

3. استراتيجيات الانكماش أو التراجع: وتعتبر هذه الإستراتيجية البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة فالمؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها بطريقة معينة<sup>4</sup> وتأخذ هذه الإستراتيجية الأشكال التالية: إستراتيجية التحول، إستراتيجية التجريد، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة، إستراتيجية الالتفاف، إستراتيجية التصفية.

4. الإستراتيجية المركبة:<sup>1</sup> وقد تنتهج المؤسسات أسلوبا في التكيف يعتمد على نقلات إستراتيجية

متباينة تتجسد في تبني بدائل إستراتيجية عديدة وفق ما تراه ملائما لا سيما عندما تكون هذه

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى ادريس ، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، مرجع سابق، ص 339.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى ادريس ، مرجع سابق، ص 209.

<sup>4</sup> خضر مصباح اسماعيل الطبطي، مرجع سابق، ص 225.

المؤسسات كبيرة الحجم وذات منتجات وأسواق عديدة ، وقد تخطط المؤسسة لتتبع استراتيجيات أو بدائل متعاقبة وتلجأ المؤسسات الصغيرة إلى تبني بديل معين .

وهناك مجموعة من المعايير يجب مراعاتها في الاختيار الاستراتيجي ومن أهمها:<sup>2</sup>

- دراسة الخبرة الماضية: أي اختيار البدائل الإستراتيجية استنادا على الاستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف؛
- اتجاهات المديرين بالمؤسسة: أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية؛
- دور الإدارة الوسطى : أي وعيهم واهتماماتهم بتوجيه مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين؛
- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل؛

### 2.3.2.1. التنفيذ الإستراتيجي :

تعد عملية التنفيذ الإستراتيجي المرحلة قبل الأخيرة من المسار الإستراتيجي العام وأن أحد أهداف التنفيذ الإستراتيجي هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة.

حيث يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه كل الإجراءات والمخرجات التي يتضمنها القرار الإستراتيجي من تحويل الصلاحيات المعتمدة لأغراض التقدم في العمل وجعل القرار في موضوع التطبيق.<sup>3</sup>

وتحتل عملية التنفيذ الإستراتيجي أهمية كبيرة في المؤسسات لكونه:<sup>4</sup>

- ينقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع ونتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له ويشكل هدرا للموارد؛
- يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محددة مستهدفة تساهم في نجاح المؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية والأرباح؛
- تعطي عملية التنفيذ معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها؛

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص198.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 364.

<sup>3</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، مرجع سابق، ص 536.

<sup>4</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص136-137.

- تساعد عمليات التنفيذ الإستراتيجي على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة حيث أن الإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة؛
- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمؤسسة الأعمال تجاه المؤسسات الأخرى ، يمكن أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة؛

ولضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية يجب التركيز على مجموعة من العناصر متمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الإستراتيجية:** هي مجموعة التصرفات الإدارية المتكاملة والتي تمارسها المؤسسة ، والتي تجعلها في وضع تنافسي مميز من حيث جودة ما تنتجه من منتجات وقدرة متميزة كذلك في تخصيص الموارد التنظيمية؛
- **الهيكل التنظيمي:** ويمثل العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، كما يعكس المهام والمسؤوليات وهرمية السلطات ويوضح الهيكل تقسيمات وتخصصات الأعمال داخل المؤسسة بالشكل الذي يحقق التكامل والتنسيق فيما بينها؛
- **النظم:** هو الشكل الذي يبين كيفية إتمام الأعمال والأنشطة الأخرى مثل نظم المعلومات ونظم الإنتاجية والمالية، نظم الرقابة والتحفيز ... ؛
- **نمط الإدارة:** وهذا العنصر يعكس النمط الفكري والفلسفي لإدارة المؤسسة، وهو يعكس قيم ومعتقدات الإدارة؛
- **الهيئة الإدارية:** ويقصد بالهيئة الإدارية جميع العاملين بالمؤسسة وهنا يتوجب دراسة وتحليل جميع الجوانب الإنسانية والسياسية المرتبطة بهذا العنصر؛
- **القيم المشتركة:** ويعكس هذا العنصر أهمية دراسة القيم والتوقعات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة، ولهذه القيم والتوقعات أثر فعال على تنفيذ أهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- **المهارات:** وتمثل القدرات والإمكانيات والكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لتحويل الإستراتيجية التي تمت صياغتها إلى واقع عملي في الوقت المناسب وبأقل تكلفة؛

### 4.2.I. الرقابة والتقييم الإستراتيجي:

تعتبر الرقابة والتقييم الإستراتيجي المرحلة الأخيرة من المسار الإستراتيجي العام وهي من عوامل نجاح المؤسسات لأنها تبحث عن الأخطاء وسبل تصحيحها. ومن خلال هذه المرحلة تتأكد المؤسسة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد المختار، الإدارة الاستراتيجية ، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011، ص252.

وتعرف بأنها نوع محدد من رقابة المؤسسة الذي يركز على مراقبة وتقويم عملية التسيير الاستراتيجي من أجل التأكد بالقيام بالوظيفة على الوجه الصحيح.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية ، من أجل التأكد من سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ.<sup>2</sup>

وتعتبر عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي ضرورية للأسباب التالية:<sup>3</sup>

- عدم إمكانية التحديد الكامل للخطة الإستراتيجية ، حيث تترك بعض التفاصيل جانبا؛
  - عدم إمكانية تحديد ما يحمله المستقبل؛
  - معظم مؤسسات الأعمال تشهد ميولا منحرفا في التحول على نحو سريع من حالة الانتظام إلى حالة اللانظام؛
- وتمارس الرقابة الإستراتيجية على ثلاثة مستويات كما يلي:<sup>4</sup>

- **الرقابة الإستراتيجية :** هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
  - **الرقابة التكتيكية :** وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط توجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
  - **الرقابة التشغيلية :** هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.
- وبما أن الرقابة والتقييم الاستراتيجي يهدفان إلى التأكد من تحقيق المؤسسة لرسالتها ، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة وهي: الأنشطة المالية ، التسويقية، أداء الأفراد، جودة العملية..... وهي تختلف تبعا لنوع المؤسسة إنتاجية أم خدمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق، ص225.

<sup>2</sup> فريد علي شلوش، الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية للنشر ، مصر، 1999ص18.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص377.

<sup>4</sup> عبد اللطيف تركمان، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد، 4، 2005، ص131.

<sup>5</sup> احمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة عمان، ص53.

تتضمن أنشطة الرقابة والتقييم الإستراتيجي ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- **مراجعة العناصر الداخلية والخارجية:** التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية، إذ يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت على أساسها الإستراتيجية ، بالإضافة إلى متابعة ورصد ما استجد في البيئة الخارجية والداخلية.
  - 2- **قياس الأداء:** ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، ويتم قياس الأداء ومقارنته مع أداء المؤسسة السابق ومع أداء منافسيها بالإضافة مع مقارنة الأداء مع معايير الصناعة.
  - 3- **اتخاذ القرارات التصحيحية :** إن المرحلة الأخيرة من عملية التقييم تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تصحيح وتصويب الإنحرافات الحادثة.
- ومن خلال عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وإحداث التعديلات اللازمة للخطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوارب محمد، مرجع سليلق، ص42.

<sup>2</sup> إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص75.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية في المؤسسات كمنهج وأسلوب إداري كفيل بتحقيق التكامل والترابط والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي.

وفي ظل المحيط الدائم التغير وشديد المنافسة يمكن التسيير الاستراتيجي المؤسسة من التعرف على إمكاناتها الداخلية والتعرف على نقاط القوة فيها و الاستفادة منها، وكذلك التعرف على نقاط الضعف وسبل ومتطلبات معالجتها، والتعرف على تأثير المحيط الخارجي واغتنام الفرص فيه وتجنب تهديداته، غير أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، وكذا يمكن التسيير الاستراتيجي من مراقبة ومتابعة أنشطة المؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية مما يضمن لها تحسين أدائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وديمومة في سوق المنافسة.



## تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايد فيها معدلات نمو الاقتصاد العالمي، أصبحت المنافسة وحدة المنافسة أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والمتميزة من خلال التنمية الدائمة لمختلف الموارد الاقتصادية والبشرية بغرض ضمان البقاء والاستمرارية.

فلقد أصبح مفهوم تحسين الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وأصبحت المؤسسات اليوم تهدف إلى تحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- ماهية الأداء المؤسسي.
- قياس الأداء.
- مساهمة التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

**1.11. ماهية الأداء المؤسسي:**

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية ويرجع هذا الاهتمام إلى سعي المؤسسات إلى تحقيق الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها.

**1.1. مفهوم الأداء وأنواعه.**

وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض التعريفات المقدمة للأداء من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال ومختلف الأنواع حسب المؤشرات التالية: معيار المصدر معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

**1.1.1. مفهوم الأداء.**

إن مصطلح الأداء لاتيني (performance) ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح محدد (To perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

كما يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها بأقل الوسائل وهو ما يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها."<sup>2</sup>

من هذا التعريف نستنتج أن الأداء هو الذي يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ويعرف فريدريك تايلور الأداء على أنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة."<sup>3</sup>

حيث يضيف لنا هذا التعريف أن الأداء هو الاستغلال الجيد لطاقة الأفراد والآلات في المؤسسة.

<sup>1</sup> شبقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص3.

<sup>2</sup> عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص35.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن براهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط القوات الجوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص57.

ويعرف Peter Drucker الأداء على أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>1</sup>

من هذا التعريف نستنتج أن الأداء في المؤسسة هو الذي يحدد مدى نجاح هذه الأخيرة واستمراريتها وذلك بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين من جهة، والعمال من جهة أخرى.

ويعرف Miller et bromily الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ويضيف هذا التعريف أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على كيفية استغلال المؤسسة لمواردها البشرية والمادية.

ويعرف رينشارد سوا نسن Richard aswanson الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.<sup>3</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن مخرجات الأداء تتمثل في السلع والخدمات.

ويعرف Jean judich الأداء بأنه مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمؤسسة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزيائنها وعمالها ومنتجاتها ومهامها.<sup>4</sup>

ويضيف لنا هذا التعريف عن التعاريف السابقة أن الأداء يتعلق برضا كل من الزبائن والعمال والمساهمين عن النتائج العلمية والغير مالية في المؤسسة وذلك بشكل دائم.

<sup>1</sup> Peter Drucker, l'avenir du management selam drucker , edition village, paris, 1999, p73 .

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

<sup>3</sup> عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2008، ص30.

<sup>4</sup> مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2005، ص55.

## 2.1.1.1. أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ويمكن تحديد أبرز معايير التقسيم إلى أربعة أشكال وهي: معيار المصدر معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

وللأداء المؤسسي أنواع عديدة تختلف باختلاف معايير التقسيم حيث تحدد هذه الأنواع حسب المعايير السابقة الذكر في:

**معيار المصدر:**<sup>1</sup> وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

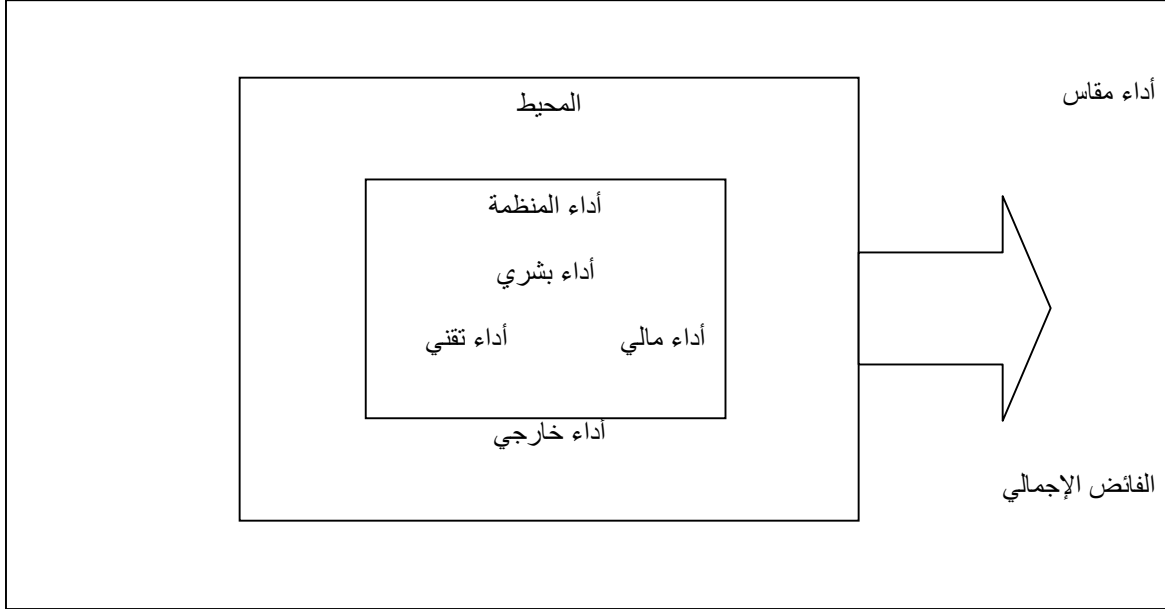
الأداء الداخلي: ينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

**الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء. حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جديدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات في المؤسسة بحسب تحسن الأوضاع الاقتصادية ، أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا ، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2007، ص.ص117-118.

ويمكن توضيح أنواع الأداء حسب المصدر من خلال الشكل التالي:

الشكل (1.11) أنواع الأداء حسب المصدر



المصدر: عبد الرزاق عريف، مرجع سابق، ص33.

معيار الشمولية:<sup>1</sup> حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

**الأداء الكلي:** يتحقق من خلال الإنجازات أو النتائج التي تساهم في جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن إرجاع انجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح النمو الاستمرارية باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

**الأداء الجزئي:** هو يتحقق من خلال الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: الأداء المالي ، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي...

**المعيار الوظيفي:**<sup>2</sup> حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 1898، ص41.  
<sup>2</sup> وليد احمد صالح العطاس، دور السياسات الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مكلأ لتعليب الأسماك، الجمهورية اليمنية خلال الفترة (2004- 2008)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة بسكرة، 2010، ص41.

**الأداء التسويقي:** تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط، تنفيذ، متابعة، تطوير، تسعير، ترويج، توزيع السلع والخدمات، لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع، ويتم الأداء التسويقي وفقا لمجموعة من المعايير نذكر منها: عدد الأسواق الجديدة حصة السوق، مستوى المبيعات، عدد شكاوي العملاء، التكاليف التسويقية كنسبة من المبيعات.

**الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة ، ويمكن التحكم في كفاءة النظام الإنتاجي من خلال مجموعة كبيرة من المؤشرات تنطوي ضمن بنود التقييم التالية(المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية ، العمالة، التكاليف....)

- **الأداء التمويلي:** يمثل أداء الوظيفة التمويلية على مستوى المؤسسة في الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب والوقت المناسب وتقدير استخدامها بشكل كفؤ وفعال ، وذلك للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ، ويتطلب تقييم الأداء المالي كل من السيولة، وهيكل التمويل... .
- **أداء وظيفة المشتريات:** وظيفة المشتريات هي الوظيفة المسؤولة عن انتقاء السلع والخدمات المهمة لتأدية وظائف المؤسسة وتتمثل أهميتها في مختلف مكونات الأداء من التكلفة الجودة، النوعية، الوقت... إلخ..
- **أداء الموارد البشرية:** يعبر أداء المورد البشري من العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية بعد المواد الأولية، حيث لا بد من عمليات فحص وتمحيص للموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية من حيث النوع والكم لأن مثل هاته المتغيرات تكون عبئ على الإنتاج والأداء وسبب للانحرافات وارتفاع تكلفة الإنتاج مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف والخطط المرسومة ، لذا لا بد من استخدام عنصر المورد البشري حسب المنافع الاقتصادية منها وليس بدافع امتصاص الفائض من الأيدي العاملة أو تخفيض البطالة.

**أداء وظيفة الصيانة:** وتعرف الصيانة بأنها إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال، وكذا الوقاية من هذا التلف لتجنب وقوعه والمحافظة على القدرة لأداء العمل بشكل اقتصادي

**معياري الطبيعة:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تقسم إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بركات نعيمة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2005، ص36.

**الأداء الاقتصادي:** ويتمثل في القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها، وهذا الأخير يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية.

**الأداء الاجتماعي:** ويتجسد في تلك الأهداف الاجتماعية المسطرة للمؤسسة من خلال انجازها سواء في مجتمعها الداخلي أو الخارجي.

**الأداء الثقافي:** يتمثل في استحداث بعض المؤسسات لثقافات خاصة بها ومحاولة غرسها سواء في محيطها الداخلي للأفراد أو محيطها الخارجي.

**الأداء السياسي:** تسعى بعض المؤسسات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الانتخابية من أجل تحقيق بعض الامتيازات والتي تضمن لها البقاء والنمو في نفس الوقت.

### 2.1.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء وأبعاده:

وفيما يلي سوف نتطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالأداء ومختلف الأبعاد المتعلقة بالأداء.

#### 1.2.1.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول توضيح معنى كل منهما:

#### 1- الكفاءة: إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من

خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.<sup>1</sup>

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (الناتج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، و هذا يعني إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002، ص415.

<sup>2</sup> الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004، ص.130.

## 2 - الفعالية:

تعتبر الفعالية عن " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به ( أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها " فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى الطويل. أيضا تعرف الفعالية على أن " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وبالتالي فالفعالية هي "مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها".<sup>2</sup>

العلاقة بين الكفاءة والفعالية:<sup>3</sup>

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فهناك من يرى بأن الفعالية تعبر عن مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى.

لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، وقد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي عمل الأشياء بشكل جيد.

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور المؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة) ، وبناءا على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية، وفي أغلب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من متغيرات دالة الفعالية.

<sup>1</sup> صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، بحث المقدم إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية \*الواقع و التحديات\*، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 14 و15 ديسمبر، 2004، ص.388.

<sup>2</sup> الصالح جيلح، مرجع سابق، ص.129.

<sup>3</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف، 2010، ص 220- 221.



ويمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية من خلال الجدول التالي:

جدول (1.11) مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
مدخلات: العمل، المعدات، الموارد.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات: الأرباح، العوائد.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	فعالية

المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء الأفراد - دراسة حالة مجمع صيدال - رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص 130.

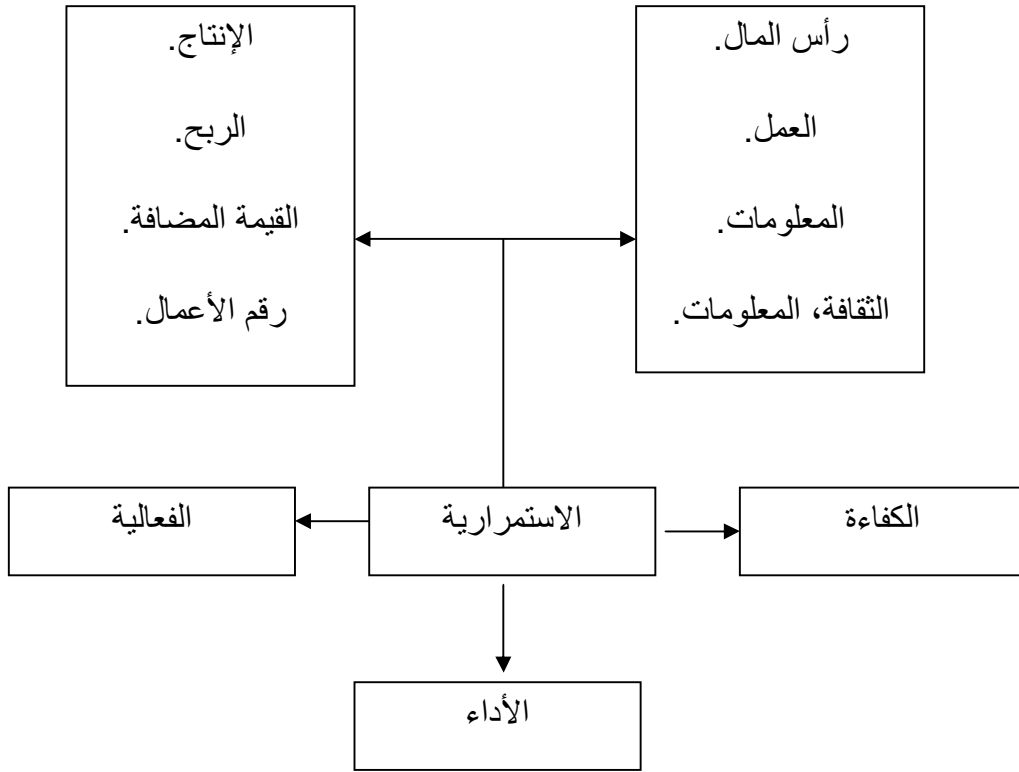
وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا حيث عرفه بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة <sup>1</sup> كذلك هناك من يربط مصطلح الأداء باستخدامه التعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 87.

<sup>2</sup> Bernard Matory, Paniel Grozet, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition Dunod, 4<sup>ème</sup>, Paris, p

الشكل (2.11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، العدد 01، نوفمبر، 2001، ص 88.

#### 2.2.1.11. أبعاد الأداء .

هناك أربعة أبعاد للأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

- **البعد التنظيمي للأداء:** ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليته الإجراءات التنظيمية المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتدرج للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.<sup>1</sup>
- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير هذا البعد الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا عن وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على المؤسسة على

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سابق، ص 218.

تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير فالمؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لصراعات أزمات...<sup>1</sup>

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.<sup>2</sup>

- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.<sup>3</sup>

### 3.1.11. العوامل المؤثرة في الأداء.

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء الاقتصادي بعضها داخلي خاضع لتحكم المؤسسة وبعضها خارجي غير خاضع لتحكم المؤسسة حيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو المتدنية وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما عوامل داخلية خاضعة لتحكم المؤسسة، وعوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

**العوامل الداخلية خاضعة لتحكم المؤسسة:** وهي العوامل التي تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما إلى تحكم المؤسسة أو بالأحرى تحكم مسيرتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتحقيق أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية ومع كثرة تداخل العناصر بصعوبة الحصر الدقيق التداخل فيما بينها التفاوت من حيث سرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها.<sup>4</sup>

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة- مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف، 2012، ص 51.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 52.

<sup>4</sup> عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 93.

<sup>5</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

**العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل منه.

**الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بدرجة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

**التنظيم:** يتمثل في توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم ولمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

**طبيعة العمل:** ويشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

**العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**العوامل الخارجية الغير خاضعة لتحكم المؤسسة.**

هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة من التغييرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده. فقد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات

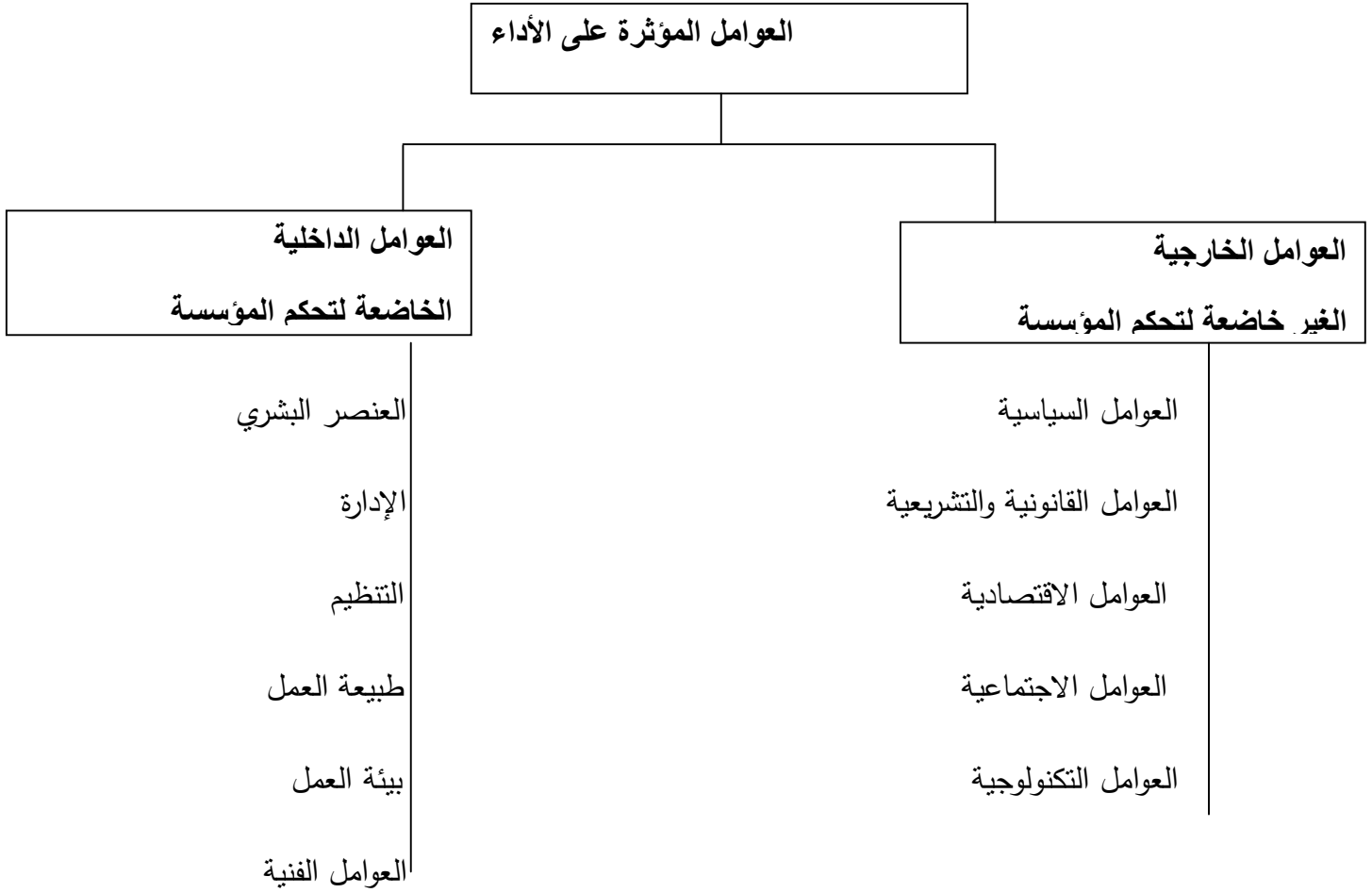
المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها،<sup>1</sup> من بين هذه العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

- العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات... كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة .
  - العوامل الاقتصادية:** تشمل كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...
  - العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط السلوكية، مستوى التعليم...
  - العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
  - العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- ويمكن توضيح العوامل الخارجية الغير خاضعة لتحكم المؤسسة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> تمجددين عمر ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعرييج)، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2013، ص 52.

الشكل (3.11) العوامل المؤثرة على الأداء



المرجع: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة هم العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

#### 4.1.11. مفهوم ودوافع تحسين الأداء.

تعمل كل مؤسسة مهما كان نوعها على تحسين أدائها لما له من أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف بفعالية بصورة ملائمة ولقد أصبح أمرا ضروريا نتجه إليه المؤسسات جراء دراسة وتحليل أدائها، وتقوم فكرة تحسين الأداء على قياس القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي.

## 1.4.1.1. مفهوم تحسين الأداء.

يعرف تحسين الأداء على أنه الطريقة المنتظمة والشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منتظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة الأداء<sup>1</sup>

ويتضح لنا من هذا التعريف أن تحسين الأداء هو أسلوب منظم لعلاج مشاكل المؤسسة، ويتم وفق مراحل انطلاقاً من تحليل الوضع الحالي للأداء ومقارنته بالأداء المرغوب فيه ومحاولة لسد الفجوة في الأداء.

ويعرف كذلك على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>2</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن عملية تحسين الأداء يتم فيها استخدام الموارد المتاحة للتحسين في مخرجات العمليات وذلك بمحاولة تحقيق التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال بأفضل طريقة.

ونستنتج من التعريفين السابقين أن فكرة تحسين الأداء تقوم على دراسة فجوة الأداء والعمل على تحليلها من أجل تحسين الأداء الذي يتم بأساليب متنوعة. فتعرف فجوة الأداء على أنها "مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له (الأهداف)."<sup>3</sup>

## 2.4.1.1. دوافع تحسين الأداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

أولاً: دوافع التحسين المستمر:<sup>4</sup>

**معدلات التغير السريعة:** كلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

<sup>1</sup> عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2004، ص5.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، 1999، ص11.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص140.

<sup>4</sup> ديجي وهيبه، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2013، ص60.

**المنافسة:** اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات بما يحقق النمو الاقتصادي لها ، وبانتشار فكرة المنافسة ، أصبحت تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها ونموها واستمراريتها .

**المحافظة على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في المجال ، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما : التفوق المهاري والموارد التنظيمية . ويقصد بالتفوق المهاري مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة وبغض النظر عن نوعها وطبيعة نشاطها ، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة

**الاهتمام بالجودة:** تفاعلت كل من المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائه واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة الشاملة ، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها .

### ثانيا: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: <sup>1</sup>

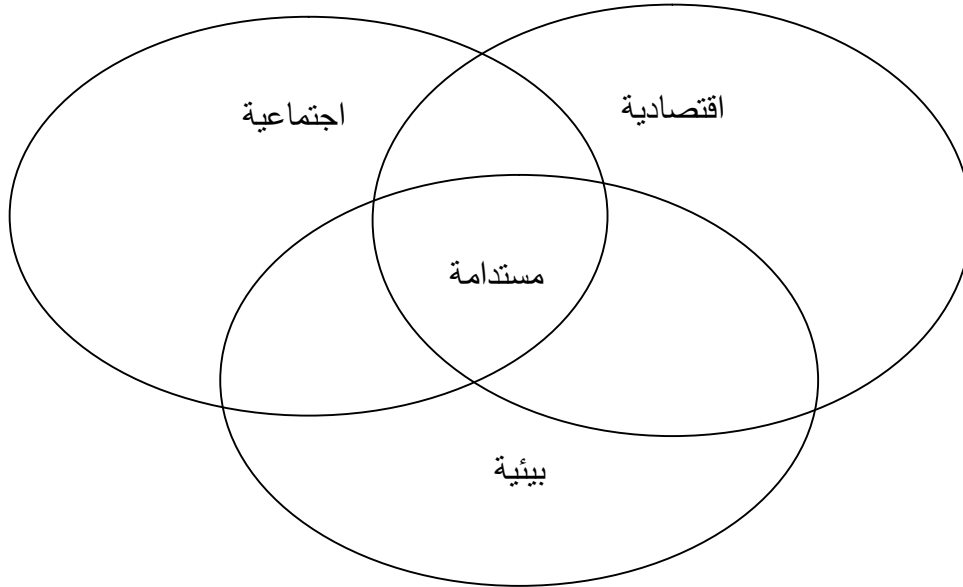
وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات ، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة . فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، ويكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على صحتها في المجتمع؛

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 56.



- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة ، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات المحافظة على البيئة ، وهذا ما يتضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
  - تحفيز العمال: وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
  - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة. أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات المالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة . فمفهوم التنمية المستدامة ترتبط بثلاثة أهداف هي : الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:
- الشكل(4.11):أساسيات التنمية المستدامة.



المصدر:مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 57.

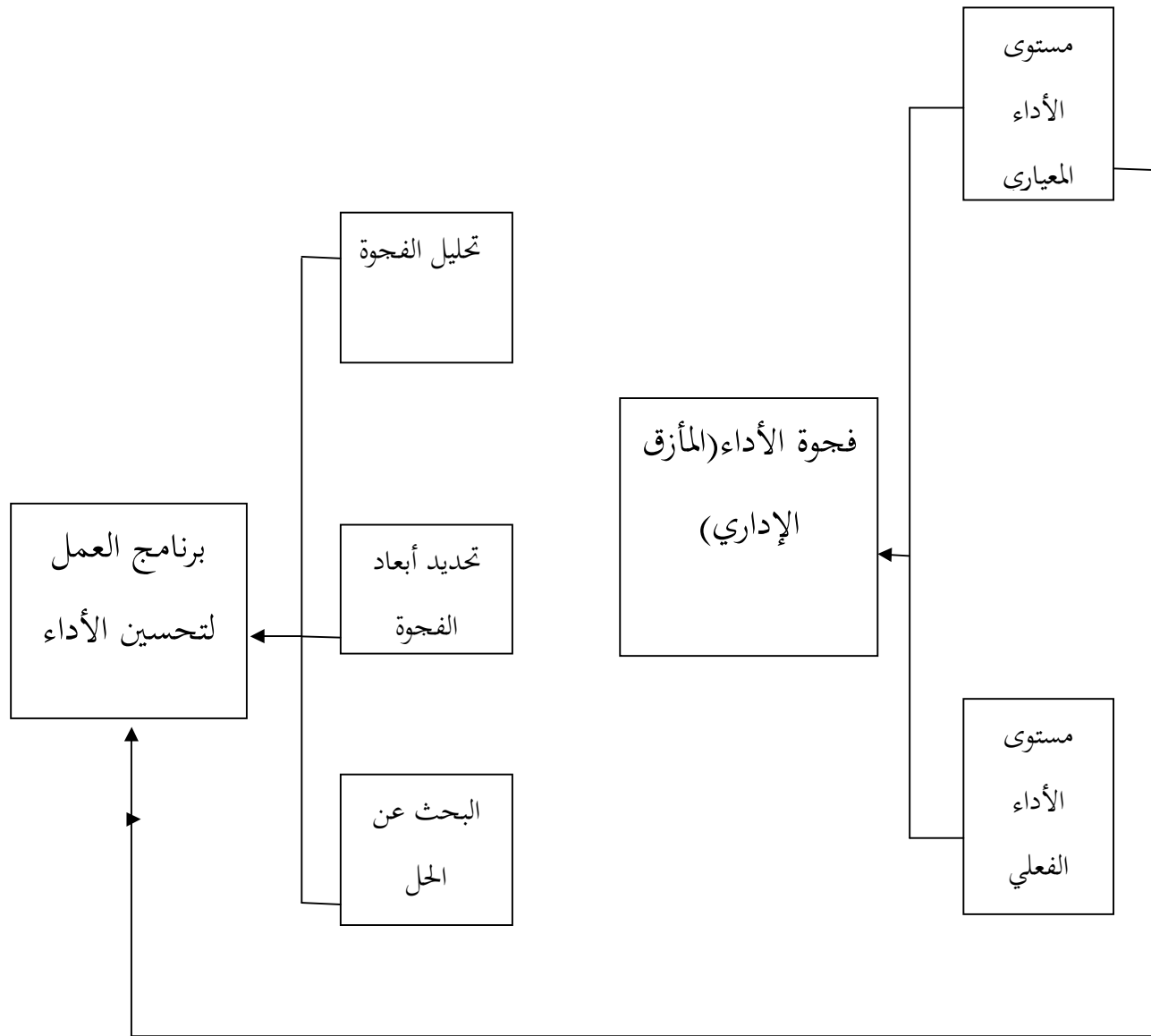
إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما : أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

5.1.11. نموذج وأساليب تحسين الأداء.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى نموذج تحسين الأداء وسبل تحسينه.

1.5.1.11. نموذج تحسين الأداء: ويمكن توضيح نموذج تحسين الأداء في الشكل التالي:

الشكل (5.11) نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 161.

ويستخدم نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل أسلوب تحليل الفجوة وتعد هذه المهمة من المفاهيم الحيوية وذات الأهمية المتميزة ، كونها تتعلق برصد وفحص الأداء الفعلي في ظل معطيات المراحل التي سبقتها، والتي من شأنه المساهمة في إغلاق الفجوة واختيار الأسلوب الصحيح لتحسين الأداء ، وبغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة يتطلب توافر شروط محددة منها:

- أن تكون الأهداف التي وضعتها المؤسسة محددة بوضوح؛

- التعرف على إمكانيات المؤسسة وعملياتها؛

- أن تكون الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري، وقد تم رصدها وتحديدها بدقة بالغة؛

تعد تحليل الفجوة أحد الأساليب المتبعة لتحديد تحسين الأداء، لذا فإن النتائج المترتبة عنها تساعد في توضيح مجالات الأداء التي توليها المؤسسة الانتباه والاهتمام اللازمين ويتيح للمؤسسة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكن جميعها تعتمد على أسلوب تقييم الأداء بالإضافة إلى تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها ، ثم البحث عن أساليب العلاج ومن ثم تحقيق تحسين الأداء.<sup>1</sup>

**II.2.5.1. أساليب تحسين الأداء:** تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء ومن بين أساليب تحسين

الأداء إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة، ستة سيجم، المقارنة المرجعية.

1. ستة سيجم: هي طريقة لتحسين الأداء والربحية وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية ولحل

المشكلات ، من أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجم مقياسا للجودة ومنهجا لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة

كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة وتوفر مقياسا لإدارة الأخطاء.<sup>2</sup>

ولقد اعتبرت ستة سيجم إستراتيجية جديدة للمؤسسة أو مدخلا جيدا للأعمال أو فلسفة من أجل

التحسين المستمر ، وهي إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من

خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلك.<sup>3</sup>

وتطبق ستة سيجم وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قريد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر ص60.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> سمر خليل إبراهيم جواد ، مدى توافر مقومات ستة سيجم في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة غزة الإسلامية، 2011، ص57.

1. تحديد العمليات والمتطلبات المحورية.

2. قياس الاداء الحالي ومشكلاته.

3. تحليل أسلوب المشكلات.

4. تحسين العمليات.

5. ضبط ومراجعة العمليات.

2. إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين أدائها هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الإستراتيجية ، إذن هي مجموعة من الأساليب تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات الأداء في المؤسسة فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسيناتها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.<sup>2</sup>

وتظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تقليل معدل دوران العمالة.
- تقليل الأخطاء و الوقاية منها من منطلق الأداء الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

المقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء).

يقصد بها قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 236.

<sup>2</sup> فريد فوزية، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية، جامعة الشلف،

2006، ص 711.

واستراتيجياتها التطبيق، وهو نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

ومن بين فوائد المقارنة المرجعية:<sup>2</sup>

- تحديد أماكن الضعف لدى المؤسسة والعمل على تحسينها.
- تحد وضع المؤسسة وترتيبها بالنسبة لأحسن الممارسات بالمؤسسة.
- دعم منهج الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال توفير وسائل سريعة وذات معنى للتحسين وبالتالي زيادة الجودة.

وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحسين وظيفة نشاط أو عملية ما لتحقيق الأهداف التنافسية، فهي فعالة عندما تستخدم في ضوء إستراتيجية المؤسسة.<sup>3</sup>

وتتم المقارنة المرجعية وفق أربع مراحل:<sup>4</sup>

- تحديد الفعاليات والأنشطة الضعيفة في المنظمة والتي تحتاج إلى تطوير؛
- تحديد المنظمات التي تشتهر من خلال إجراء زيارات ميدانية لها والتحدث إلى المدراء والموظفين، وقراءة المنشورات التجارية، لمعرفة أسباب الأداء الجيد، الذي تتمتع به هذه المنظمة والتي تعمل بها المؤسسة؛
- استخدام المعلومات في إعادة تحديد الأهداف وتعديل العمليات والحصول على موارد جديدة، وتكريس فعاليات جديدة لتطوير أعمال؛

### إعادة الهندسة:

وتعرف على أنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء لإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص 139.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 277.

<sup>3</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 140.

<sup>4</sup> رولا نايف المعايطه، صالح سليم المحوري، مرجع سابق، ص 236.

الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن تطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن تطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

## II. 2. قياس الأداء.

إن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متفوق على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية ، وذلك لأنها تعبر عن الحكم أو النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

### II. 2.1. مفهوم وأهمية قياس الأداء.

وفيما يلي سوف نتناول مفهوم تحسين الأداء والأهمية الناجمة عن قياسه.

#### II. 2.1.1. مفهوم قياس الأداء.

ويمكن تعريف قياس الأداء بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية والغير صناعية.<sup>2</sup>

ويعرف قياس الأداء كذلك بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.<sup>3</sup>

ونستنتج من هذا التعريف أن عملية قياس الأداء تبحث عن الثغرات الموجودة فيه والعمل على تحسينها وذلك بمؤشرات ترتبط بالأداء في وقت سابق ووقت لاحق، من أجل تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

<sup>1</sup> قديد فوزية، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009، ص2.

<sup>3</sup> عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات، جمهورية مصر، 2009، ص 116.

ويمثل قياس الأداء أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الإستراتيجية، ويشمل هذا النشاط مقارنة النتائج المتوقعة بالفعالية. وتحليل الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم المحقق في اتجاه تحقيق الأهداف المنصوص عليها.<sup>1</sup>

ومن هذا التعريف نستنتج أن قياس الأداء يمثل عنصر أساسي في تقييم الإستراتيجية، حيث يتم خلاله مقارنة الأداء المحقق بالأداء المتوقع ومحاولة لتصحيح الانحراف فيما بينهما.

## II.2.1.2. أهمية قياس الأداء.

إن لعملية قياس الأداء أهمية في تحديد انحرافات الأداء والعمل على تحسينها، من بين فوائد قياس الأداء ما يلي:<sup>2</sup>

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومعاملها
  - إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
  - إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
  - إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل
- كذلك تظهر أهمية قياس الأداء في:<sup>3</sup>

إن قياس الأداء يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

- مساعدة المؤسسة في عمل تقسيمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.
- الالتزام بمجموعة المقاييس التي يتم على رأسها تطوير مفهوم الوقاية الذاتية والمساءلة.
- ربط نتائج القياس بالتحكم التنظيمي الموجه نحو التحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص409.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص71.

<sup>3</sup> سناء مسودة، نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال في ضوء مقارنة تحليلية كنموذج أمريكي والنموذج الياباني لقياس الأداء الشامل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، نيسان، 2006،

- اعتبار نتائج القياس جزءا من نظام المعلومات في جميع مستويات المؤسسة، بحيث تعتبر هذه المعلومات أساسا لتغيير وبناء الخطط الإستراتيجية.

### 2.2.11. طرق قياس الأداء.

تقسم طرق قياس الأداء إلى طرق مباشرة وطرق غير مباشرة كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الطرق المباشرة في قياس الأداء: وتتمثل في :

**الملاحظة الميدانية:** يقوم الرئيس المباشر بالمرور شخصا على مواقع الإنتاج في مقر أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته ، بالإضافة إلى أنه يقوم بإسداد النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين ، وحل العقبات والمشاكل الفنية الإنتاجية التي قد تحدث من قبل الأفراد أو الآلات وتسجيل كل مشاهداته في نموذج خاص لهذا الغرض ، وهذه الطريقة تحتوي إلى عدة مزايا منها:

- الاتصال المباشر مع العاملين ومعرفة واقع العمل بحسناته وبسيئاته على الواقع الفعلي.
- ضمان تنفيذ الخطة بالصورة المطلوبة ، وكذلك الوقوف على مراحل تنفيذها .

**التقارير الشفوية:** يتلقى الرئيس المباشر من المسؤولين المباشرين للعمل أو الملاحظين له في مواعيد محددة وأوقات معينة الموقف الفعلي للعملية الإنتاجية سواء كانت مكتوبة أو قيمة وذلك في صورة مقابلة أو لقاء مباشر في مكتبه أو صورة اجتماع دوري يعتمد بهذا الشكل ، وتتم فيه معرفة الموقف النهائي للأداء والانجازات التي تمت والعقبات التي ظهرت وكيفية الخروج منها ويقوم الرئيس المباشر بإبداء الملاحظات والاقتراحات مما يخدم العملية الانتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

#### 2. الطرق الغير المباشرة في قياس الأداء.

**التقارير المكتوبة :** وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصا لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في المكاتب ومقر أعمال الموظفين والمصنع والمعمل أول بأول ، ولتعطي الرئيس المباشر الموقف بإيجابياته وسلبياته لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

وتأخذ التقارير أشكالا وصورا مختلفة حسب الغرض من كل تقرير ونوع المعلومات المطلوب وإدراجها فيه، فيوجد التقرير الإحصائي والتقرير العملي، والتقرير الدوري، والتقرير المالي، والتقرير الإخباري، وتراعي كافة أنواع التقارير تأكيد الأفكار الهامة والوضوح وذكر الحقائق بتجرد والأمانة في سرد

<sup>1</sup> فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان، 2007، ص33-34.



المعلومات وعدم التحيز وقوة الإقناع بذكر الأدلة الدافعة وأن يمتلك معد التقارير المهارة في تنسيق التقرير وتنظيمه من حيث تسلسل المعلومات بشكل منطقي ووفق عملية مدروسة.

### المذكرات المرفوعة:

وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج مختلفة، من حيث التصميم ونظرا لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والهامة والتي تحتاج إلى البث بشأنها وعادة يتناول موضوع المذكرة الأمور الطارئة في العمل المكتبي أو الفني والوضع الحالي في العملية الإنتاجية ، تساعد المذكرة الرئيس المباشر في الوقوف الفوري على واقع العمل وإنتاجيته ومشاكل وحل العقبات والأزمات.

### 3.2.11. خطوات قياس الأداء: تمر عملية قياس الأداء في المؤسسة بخمس خطوات هي:<sup>1</sup>

#### الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها ، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

#### الخطوة الثانية: البحث عن المسببات.

وهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط ، وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، وعندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا لأن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

#### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويمكن تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص58.

**الخطوة الرابعة: التطبيق.**

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير مباشرة بالنسبة للتغيير ولضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد فجوة الأداء، يجب مقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

**4.2.11. مؤشرات قياس الأداء.**

هناك مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي في المؤسسات ، وتنقسم هذه المؤشرات إلى تقليدية وحديثة.

**1.4.2.11. المؤشرات التقليدية :**

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز على إيجاد التوليفة المثلى بين تقليل التكاليف من جهة وكذا استخدام المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى ، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة ، وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها مجموعتين رئيسيتين هما: المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية وفيما يلي شرح لبعض من هذه المؤشرات.

أولاً: المؤشرات التقليدية المالية:

1. مؤشر ربحية السهم العادي:<sup>1</sup> يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة لربحية السهم العادي أهمها:

1. نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة = (إجمالي الربح المحقق ÷ إجمالي الربح المخطط) × 100.

2. نسبة تطور إجمالي الأرباح = (إجمالي الربح المحقق للسنة الحالية ÷ إجمالي الربح المحقق للسنة السابقة) × 100.

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

3. معدل العائد على رأس المال = (الأرباح الإجمالية (أو الصافية) ÷ رأس المال المستثمر) × 100.

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2. مؤشر العائد على رأس المال المستثمر:<sup>2</sup>

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة، يعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \left( \frac{\text{الربح} \div \text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \right) \times \left( \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \right) = \left( \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \right)$$

وكما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا.

ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

3. مؤشر العائد على المبيعات : يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالباً ما يسمى بمعدل

العائد على المبيعات مقياس مالي للأداء واسع الاستعمال ومعدل العائد على المبيعات هو أحد مكونات

معدل العائد على الاستثمار وفقاً لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات. أي بيان

الكفاءة في توليد الأرباح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تيمجدين عمر، مرجع سابق، ص 69-70.

<sup>2</sup> حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2009، ص 123.

<sup>3</sup> الدليمي جنان عبد العباس باقر وآخرون. (2012). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية". المجلة العراقية الأكاديمية. القاهرة. مج 8، ع 33، ص: 178.

الاستثمار = صافي الربح / صافي المبيعات

4. مؤشر العائد على حقوق الملكية:<sup>1</sup> يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته بمجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / حقوق الملكية) x 100.

ثانياً: المؤشرات الغير مالية:

1. مؤشرات الجودة:<sup>2</sup> أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة أي مؤسسة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء ، مقاييس جودة الإنتاج.
2. مؤشرات المرونة: تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة.<sup>3</sup>

3. مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد:<sup>4</sup> هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن ، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من أجل التحديد والتجسيم المستثمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع

<sup>1</sup> حيمر، حمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء

وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر. ص.1.

<sup>2</sup> أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، 2012، ص 19.

<sup>3</sup> خالص حسن يوسف الناصر. (2010). "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية دراسة تطبيقية في

معمل الألبسة الولادية في الموصل". تنمية الراغبين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج32، ع99، ص: 7.

<sup>4</sup> محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص28.

الموردين ، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

4. مؤشرات أداء التسليم:<sup>1</sup> للمحافظة على رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت

المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الانجاز عاملا جوهريا يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديث وتلبية احتياجات العميل استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.

5. مؤشرات البحث والتطوير:<sup>2</sup> تشير عمليات البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود

في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضا إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية ، من هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات وناتج العملية مقسوما على الاستثمار في البحث والتطوير .

6. مؤشرات التكلفة:<sup>3</sup> إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة

مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost .. والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلا من الانتظار حتى حدوثها ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.

غير أن هذه المؤشرات التقليدية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات لاهتمامها بتقديم قيمة للمساهمين فقط وإهمالها لقيمة الزبائن ، في ظل تزواج تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطور السريع في معدلات نمو

<sup>1</sup> أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص20.21.

<sup>3</sup> محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص29

الصناعة والأسواق ، تم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على ربط الأداء الحالي بأدائها المستقبلي كما لها أهمية في إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى أفعال وقد بين كل من نورتن وكابلن الفوائد التالية لهذه المؤشرات:<sup>1</sup>

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.
- تحسين المقاييس الإستراتيجية في المستويات الدنيا إي في وحدة العاملين التنفيذيين وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

#### II. 2.4.2. مؤشرات (معايير) قياس الأداء الحديثة (معايير بطاقة الأداء المتوازن).

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء التقليدية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال ، إذ أصبحت أداة غير كافية لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة ، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المؤسسات تبحث عن نظام جديد لقياس الأداء. ونتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية.

أولاً: مفهوم بطاقة المتوازن وأهميتها .

يعرف NORTON & KAPLAN بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة تسجيل الأبعاد الأربعة هي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة الأداء المؤسسة المستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم المتوازن للأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005، ص 126.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف مكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72.

وتظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن من أهمية مكوناتها، فقد اقترح كل من ( Norton Kaplan ) العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، فقد أشار إلى أهمية الأصول غير الملموسة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

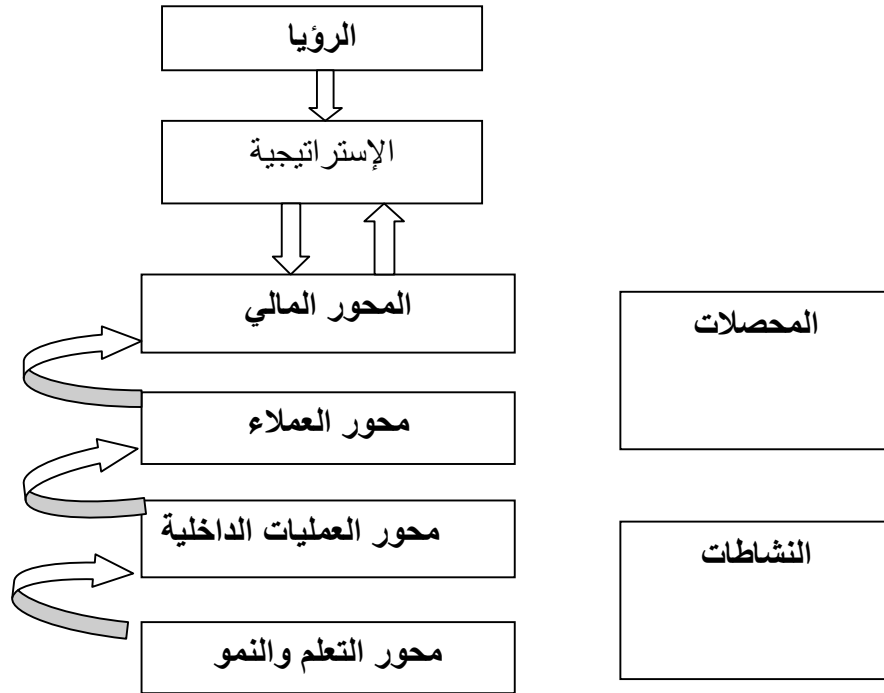
- تلعب الأصول الغير ملموسة دورا مهما في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، وتحافظ على ولاء العملاء الحاليين، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية.
- تدعم الأصول الغير ملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تمكن الأصول الغير ملموسة المؤسسات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي وقت أقصر وإنتاجية متميزة.
- تساعد الأصول الغير ملموسة من تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر وتسمح بتقديم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.

#### ثانيا:المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية : دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالتل وملبنة التل بسطيف،رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف، 2011، ص 70.

الشكل: (6.11). هيكل بطاقة المتوازن.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ص 140.

1. **البعد المالي:** يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، حتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو مطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف ، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه الغير مالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب.<sup>1</sup> لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة.<sup>2</sup>
2. **بعد العميل أو الزبون:**<sup>3</sup> يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون ويعتبر هذا الأخير مهما جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد.

<sup>1</sup> تمجددين عمر، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة سطيف، 2012، ص 29.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 29.



## 3. بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها عن غيرها، ويقوم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة.<sup>1</sup> وكذا يركز على عمليات الابتكار، التشغيل، والتحويل وكذا الخدمات المقدمة للعميل.<sup>2</sup>

4. بعد التعلم والنمو: إن بعد التعلم يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر شرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.<sup>3</sup> حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل ويقوم كذلك بقياس قدرات نظام المعلومات، ونظام المكافآت والحوافز.<sup>4</sup>

## 3.2 التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء.

تسعى كل المؤسسات إلى تحسين أدائها وتفعيله بدرجات عالية من الامتياز بهدف رفع قدراتها التنافسية داخليا وخارجيا وذلك من خلال جملة من الإجراءات عبر مداخل متعددة ونظم مختلفة واستراتيجيات متعددة.

لكن لا يعد هذا الأمر سهل المنال ذلك لأن الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ظل تفاعلاتها مع مكونات البيئة الداخلية منها والخارجية في إطار جملة من المعوقات التي يفرضها الحاضر وجملة من الفرص التي يتيحها المستقبل.

ويمثل التسيير الاستراتيجي النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الرضا المناسب للعملاء، فمن المعروف أنه في ضوء الرؤية العامة للإدارة العليا للمؤسسة تتخذ خطوات معينة لتحقيق هذه الغايات ولتحقيق تلك الغايات في مواجهة منافسين وفي التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم مع المؤسسة يتم تبني مجموعة من الخطط والإجراءات من خلال ممارسة التسيير الاستراتيجي، وهنا يعتبر التسيير الاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية

<sup>1</sup> يحيوي نعيمة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الاوراس للحليب ومشتقاته)، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة 10-11 نوفمبر، 2009، ص19.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> محمد احمد ابو قمر، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 29.

لتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي والذي يعكس تضافر مجهودات فريق العمل داخل المؤسسة مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المؤسسة لكل ظروف البيئة الخارجية ومحيطها.

يعد الأداء مرآة وجوه التسيير الإستراتيجي، وإن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:<sup>1</sup> نظريا، تجريبيا، إداريا.

**من الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز التسيير الاستراتيجي ، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب إلى أن الأداء يعتبر اختبارا زمانيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة والمؤسسة.

**تبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية:** من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث التسيير الإستراتيجي للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

وأما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنها تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المؤسسات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.

وان الحديث عن تحسين الأداء في خضم التسيير الاستراتيجي يستوجب تحليل العمليات التي يقوم بها التسيير الاستراتيجي في المؤسسة محاولة معرفة أثرها على تحسين الأداء في المؤسسة.

### 1.3.11. تأثير وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة:<sup>2</sup>

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث (مستقبلا) والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وبقائها فالمؤسسات التي تتميز بأداء جيد هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور. أما المؤسسات التي فشلت في تحسين أدائها فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي .

وهكذا يمكن القول بان المؤسسات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحا ملحوظا في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها وبالتالي أدائها بما يمثل حافزا لغيرها من المؤسسات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 232.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 37.

## 2.3.11. تأثير التحليل الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة:

ويعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة من أكثر أبعاد التسيير الاستراتيجي تأثيرا على الأداء في المؤسسة، وباعتبار البيئة ذات بعدين خارجي وداخلي ويمكن أن نوضح تأثيره من خلال تأثير البيئة الخارجية وتأثير عوامل البيئة الداخلية على الأداء.

أولا: علاقة البيئة الخارجية بأداء المؤسسة.<sup>1</sup>

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على أداء المؤسسات في عدة اتجاهات فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المحيط والمصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، ... كما تتأثر مبادئها وقيمتها ببيئتها وقيمها وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها وهنا يتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة .

إن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار والتوجه الناجم عن سرعة الأحداث السياسية، التشريعية الاقتصادية الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، وتوسع وتجريب التجارة الخارجية والعولمة، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المؤسسات.

ومن الضروري النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تستند إلى ما يمكن تسميته نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي.

<sup>1</sup> عريوة محاد، مرجع سابق، ص 27-28.

## ثانيا: علاقة البيئة الداخلية بأداء المؤسسة.

إن البيئة الداخلية تتكون من عدة عناصر أهمها الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية وفيما يلي تأثير كل منهما على الأداء.

1. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.<sup>1</sup>

من أهم عوامل البيئة الداخلية تأثيرا على الأداء في المؤسسة الثقافة التنظيمية, حيث تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة وباعتبار أن عناصر المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع ، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة فتتشكل فيها ثقافة خاصة . هذه الأخيرة تبين طبيعة توقعات الأفراد التي يجب أن تكون مرافقة للثقافة السائدة حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات ، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة ، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها.

فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة الحالية وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة ومبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع يكون كبيرا في نجاح المشروع.

ويتطلب إحداث التغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة، عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب يكون هناك ثلاثة اختيارات.

(أ) تغيير طريقة تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات والافتراضات الثقافية في المؤسسة.

(ب) تنميين جهود إحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة والتدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال والتي تبارك المشروع.

(ت) توقع فشل مشروع تحسين الأداء.

وما يمكن الإشارة إليه هنا أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تنقر إلى هذه الثقافة ولكن أداؤها أيضا يتطور وينمو مع مضي

<sup>1</sup> عريوة محاد، مرجع سابق، ص.ص 28-29.

الوقت ، مما يظهر علاقة سببية بين الأداء و الثقافة من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المؤسسة ستسير إستراتيجيا فلا يمكن أن تنجح أي تغيير في المهمة الأهداف الاستراتيجية أو السياسات إن كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المؤسسة المنتظمة والمقبولة من طرف أعضائها علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم الأداء.

2. تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة: تشمل موارد المؤسسة أحد أهم عوامل البيئة الداخلية تأثيرا على الأداء في المؤسسة ولعل أهم عناصر الموارد البشرية المؤثرة في الأداء هم المدير وفرق العمل في المؤسسة.

أولاً: دور المدير في تحسين الأداء وتطويره.<sup>1</sup>

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها ويمكن تلخيص ذلك في الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة والتقييم اللازم لها.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف.
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز (محاولة تحسين سلوك الأفراد).
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

إن دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية.

ثانياً: دور فرق العمل في تحسين الأداء.<sup>2</sup>

فرق العمل هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم تخصصات مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم اداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم.

<sup>1</sup> الهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة باتنة ، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص49.

<sup>2</sup> الهام يحياوي، مرجع سابق، ص 49.

عادة ما يتراوح عددهم من 5 - 10، وهذه الفرق تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها والإجراءات المناسبة ، فتح آفاق كبيرة في حل المشكلات، وتوفير الوقت.

هناك مؤسسات تقوم بعمل الدوران الوظيفي وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهاراته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل واضحة أمامه.

### 3.3.3. تأثير الاختيار الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة :

فالاختيار الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل التسيير الاستراتيجي فكلما كان الاختيار صائباً وقائماً على أسس مدروسة كلما ساهم ذلك في تقويم الاعوجاج الحاصل في الأداء الكلي للمؤسسة، إذ وكما هو معلوم لا يتم اختيار البديل إلا بعد تمحص ودراسة لواقع الأداء بالمؤسسة ، فبعد تحديد نقاط القوة والضعف ودراسة الفرص والتهديدات يتم اختيار البديل المناسب والذي يحقق أفضل استخدام للموارد وتحقيق الأهداف ومن ثم تحسين الأداء وفقاً لما تستطيع إليه المؤسسة.

### 4.3.3. تأثير تنفيذ الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة.

يرى بورتر Porter أن فعالية التسيير الاستراتيجي إنما تكمن في هذه المرحلة التي هي في حقيقة الأمر تجمع بين مرحلتين فالتنفيذ يتطلب كفاءة مهنية وإدارية على جميع مستويات المؤسسة لضمان فعالية في التسيير الإستراتيجي مقارنة بالمنافسين فكلما كان التنفيذ فعالاً كلما دل ذلك على مردودية الأداء والذي يتم الحكم عليه من خلال الزبائن والموردين ووفقاً لما حدده Porter في قوى التنافس الخمس ، وكلما تم التحكم في هذه القوى كلما ارتفعت الجودة من المنظور العام ومن ثم يتم الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق إن كانت رائدة أو اختراق السوق بجدارة إن كانت مبتدئة.

### 5.3.3. تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة:<sup>1</sup>

تتم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي لتتبع ورقابة أنشطة المؤسسة ونتائج أداؤها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء.

<sup>1</sup> أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعية الاداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الأكاديمية العربية ص58- 59.

حيث تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويجب أن يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله، وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على نتائج الأداء الفعلي.

ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها تصل المؤسسة إلى خيارين:

تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة يتم متابعة عملية الرقابة.

وجود انحراف عن الأداء المخطط وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وتجدر الإشارة أنه في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات ... وذلك للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

وتعتبر الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فعالية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة متعددة ( اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية) والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به ، وتقرضه على بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها ويجعل أجزائها تسيير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة.

وإن تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم سبب خطأ في وضع المعايير... للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تطرقنا إلى تحسين الأداء وسبل تحسينه، كما تم التطرق إلى مفهوم قياس الأداء ومؤشرات قياسه التقليدية والحديثة، وكذا تمت دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتحسين الأداء وذلك باعتبار التسيير الاستراتيجي كمدخل من مداخل تحسين الأداء.



**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة (التسيير الاستراتيجي والأداء الاقتصادي) والدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء، سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- قصد إعطاء توضيح لما سبق ذكره في الجانب النظري، حيث نقدم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات و إجراءات التأكد من صدقها و ثباتها، و أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش .
- منهج الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان.
- تحليل و تفسير نتائج الدراسة.



أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- 1- وحدة إنتاج الدقيق والفريضة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛
- 2- وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرفيق؛
- 3- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
- 4- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفريضة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول(1.iii): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقنطار
	رفيق	Kg 10 - Kg 5	
الفريضة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقنطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقنطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقنطار
الكسكس	رفيق	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فريضة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقنطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقنطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري.

### iii.1.1.2. التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب .

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع

وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- ◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- ◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.
- ◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

### III.2.1. أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

#### III.2.1.1. أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛

- تلبية المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية؛
- توفير مناصب شغل ؛
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

### III.2.2.1. أهداف المؤسسة

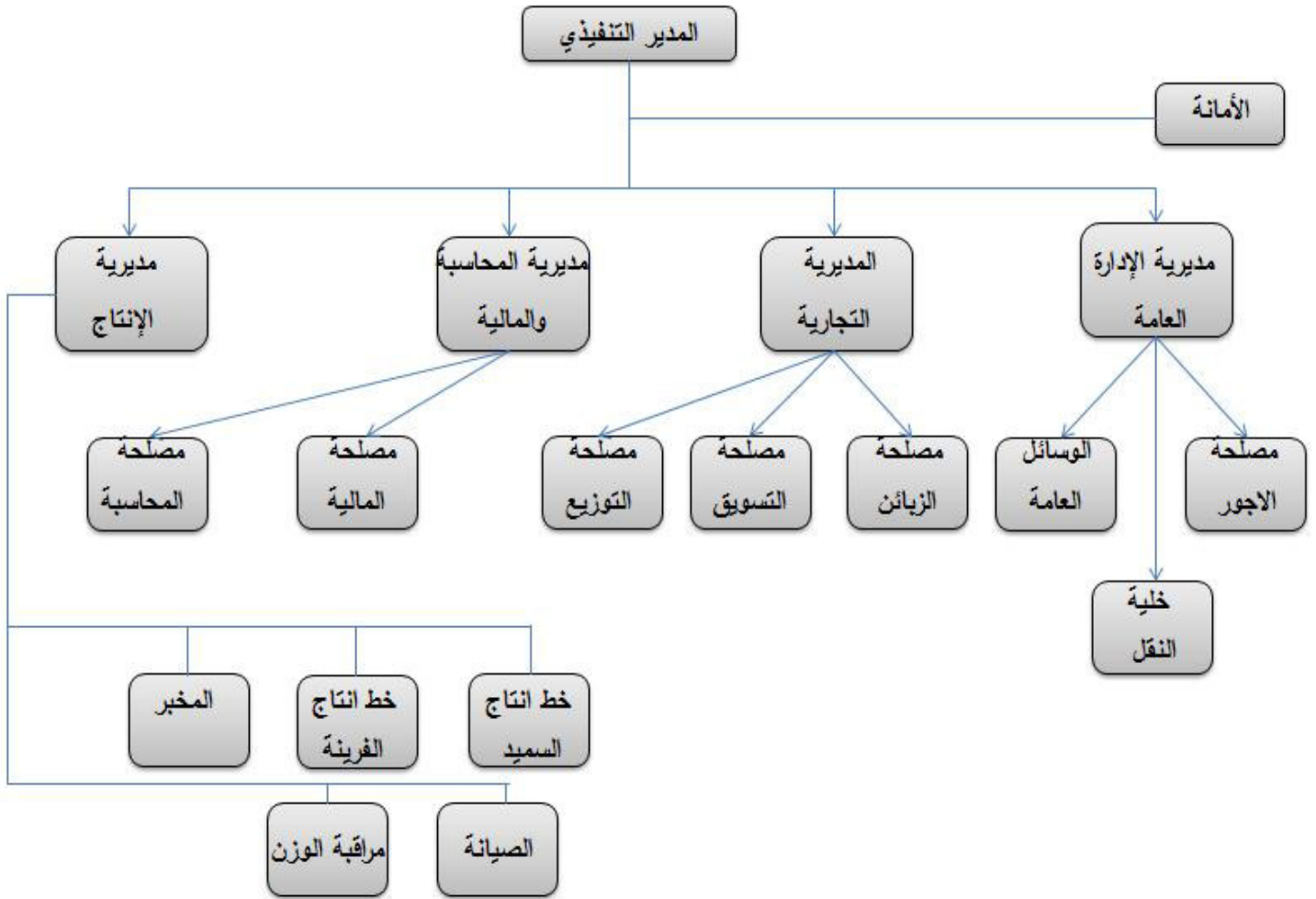
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

### III.3.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (1.III) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (1.111): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر ما يلي:

1- **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.

2- **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.

3- **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيقا لقوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

3-1- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

3-2- **خلية النقل:** تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

3-3- **مصلحة الأجور:** وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4- **المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:

4-1- **مصلحة التجارة:** يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم ارسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:

❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبيات.

❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
- وصل طلبية فارغ مع الختم؛
- تصريح شرفي؛

- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛
- وصل استقبال.

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

4-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ❖ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- ❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- ❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة؛
- ❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6- مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

6-1- المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:



- ❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- ❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- ❖ إمكانية التخزين؛

6-2- مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ❖ استقبال المادة الأولية؛
- ❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- ❖ استقبال الأكياس؛
- ❖ تخزين وتصريف المنتج؛
- ❖ الصيانة الوقائية والفنية؛
- ❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

**2.1.3. الإطار المنهجي للدراسة:** تستند هذه الدراسة إلى المجتمع الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وسوف نتطرق فيما يلي إلى مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات.

### 2.1.3.1. منهج وحدود الدراسة.

1. **منهج الدراسة:** من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة فقد استخدمنا مسحا مكتيبيا مستندا إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة متمثلة في الاستبيان والقيام بتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 2. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية :** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في التسيير الاستراتيجي

بأبعاده) التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة

الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء بأبعاده الحديثة (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2013 / 2014

3. الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش-

### III. 2. مصادر وأساليب الحصول على البيانات .

سننتظر إلى أهم المصادر التي تم الإعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج الدراسة

#### III. 2. 1. مصادر الحصول على البيانات:

**المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** اعتمدنا على أداة الاستبيان صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي ، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني أبعاد التسيير الاستراتيجي، وأخيرا خص القسم الثالث لأداء المؤسسة.

#### III. 2. 3. مجتمع وعينة الدراسة:

III. 2. 3. 1. مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها

الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة،<sup>1</sup> بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - .

#### III. 2. 3. 2. عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع والتي يتم اختيارها بحيث تمثل جميع صفات المجتمع وينفرد بها فرع خاص من علم الإحصاء يسمى نظرية العينات،<sup>2</sup> وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 35 استمارة على إطارات مختلف الأقسام والمصالح التنفيذية بهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 22 استبيان

<sup>1</sup>أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة ، 2007، ص6.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 7.

تم استبعاد 8 منها نظرا لعدم مطابقتها للدراسة وتم قبول 14 منها نظرا لموافقته لشروط الدراسة أي ما يعادل 40%.

### III.4.2. أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

لقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وذلك باستخدام برنامج Spss .17

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- معامل الالتواء skweness لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار معامل الثبات Alpha Cronbagh : وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور التسيير الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) على الأداء في المؤسسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش-
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية الآتية: العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول ممارسة التسيير الإستراتيجي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

### 3.111. تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

فيما يلي سوف نتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ومن ثبات أداة الدراسة.

#### 3.111.1. اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة. ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد (1). ويظهر الجدول (111-9) أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبعد ذلك شرطاً لتحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

#### الجدول (111 - 2): نتائج معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
التحليل الاستراتيجي	0.732
الاختيار الاستراتيجي	0.358
التنفيذ الاستراتيجي	-0.650
الرقابة الإستراتيجية	-0.333

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

### 3.111.2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

1- وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول (111.8) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1. **الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإستراتيجية، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بيسكرة، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستمارة والخروج بها على صورتها النهائية.

2- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية:  $\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$ . والجدول (3.III) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.951).

الجدول (3.III) ثبات وصدق أداة الدراسة. (N=14)

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التحليل الاستراتيجي	8	0.832	0.912
الاختيار الاستراتيجي	5	0.845	0.919
التنفيذ الاستراتيجي	4	0.928	0.963
الرقابة الإستراتيجية	6	0.950	0.974
المجموع	23	0.874	0.934
البعد المالي	8	0.902	0.949
بعد العملاء	5	0.729	0.853
بعد العمليات الداخلية	6	0.873	0.934
بعد التعلم والنمو	5	0.906	0.951
المجموع	24	0.939	0.969
الاجمالي	47	0.973	0.986

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من خلال الجدول (3.III) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.973) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لعبارات محور التسيير (0.832) في مقابل قيمة (0.939) لمتغير الأداء. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.986) وهو يعبر على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور التسيير الاستراتيجي حيث بلغت قيمتها (0.934) في مقابل قيمة (0.969) كمعامل صدق لعبارات محور الأداء في المؤسسة .

### 3.3.III. عرض البيانات العامة: سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية:

وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

### الجدول (4.III) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية. (N=14)

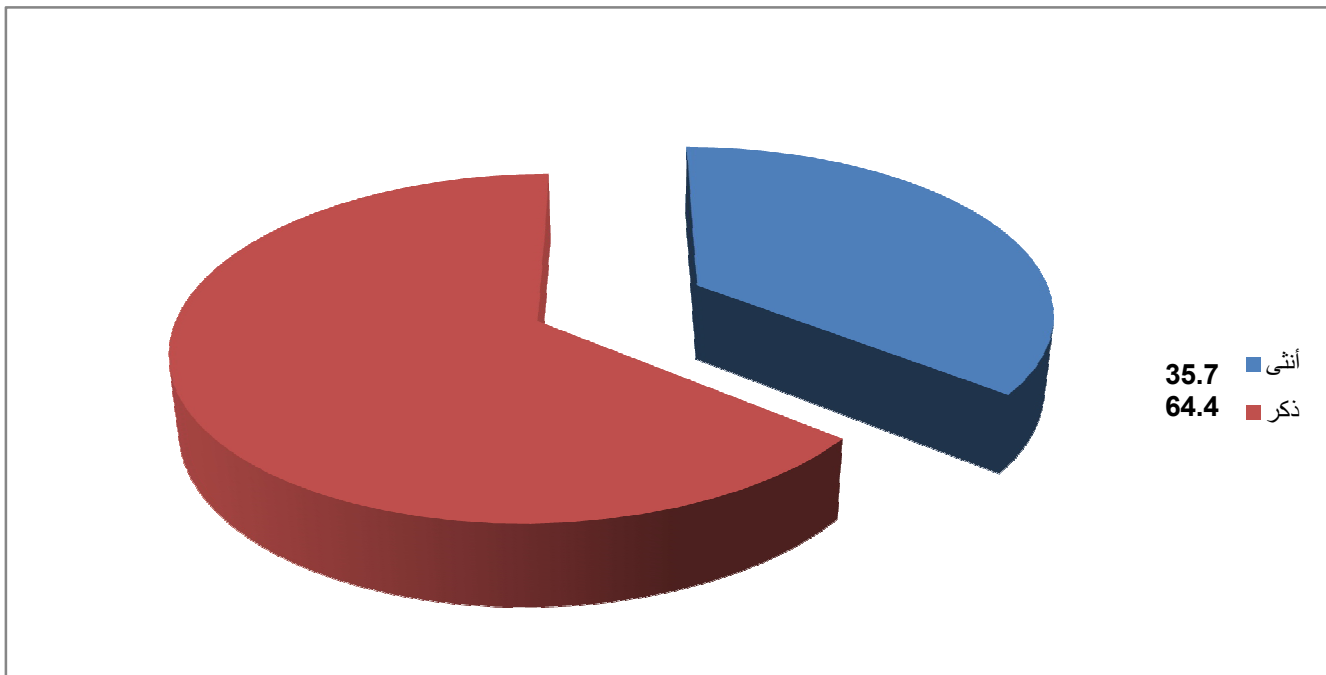
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	9	64.3
	أنثى	4	35.7
	المجموع	14	100
العمر	أقل من 30 سنة	2	14.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	50
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	14.3
	من 50 سنة فأكثر	3	21.4
	المجموع	14	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	4	28.6
	مهندس	5	35,7
	شهادة دراسات العليا	2	14.3

المتخصصة			
ليسانس	3	21.4	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	14.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	35.7
	من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة	4	28.6
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	1	7.1
	من 20 سنة فأكثر.	2	14.3
المجموع	14	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 17

**الجنس:** يتضح من الجدول رقم (4.111) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (64.3%) مقابل (35.7%) للإناث، أي عدد الذكور هو الغالب في المؤسسة" إلا أنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة الأداء، ويعود ذلك إلى قلة النساء العاملات في المجال الصناعي، وعادات المجتمع التي تسلم الأدوار الهامة إلى الرجال. وهذا ما يوضحه الشكل (111-2) الموالي:

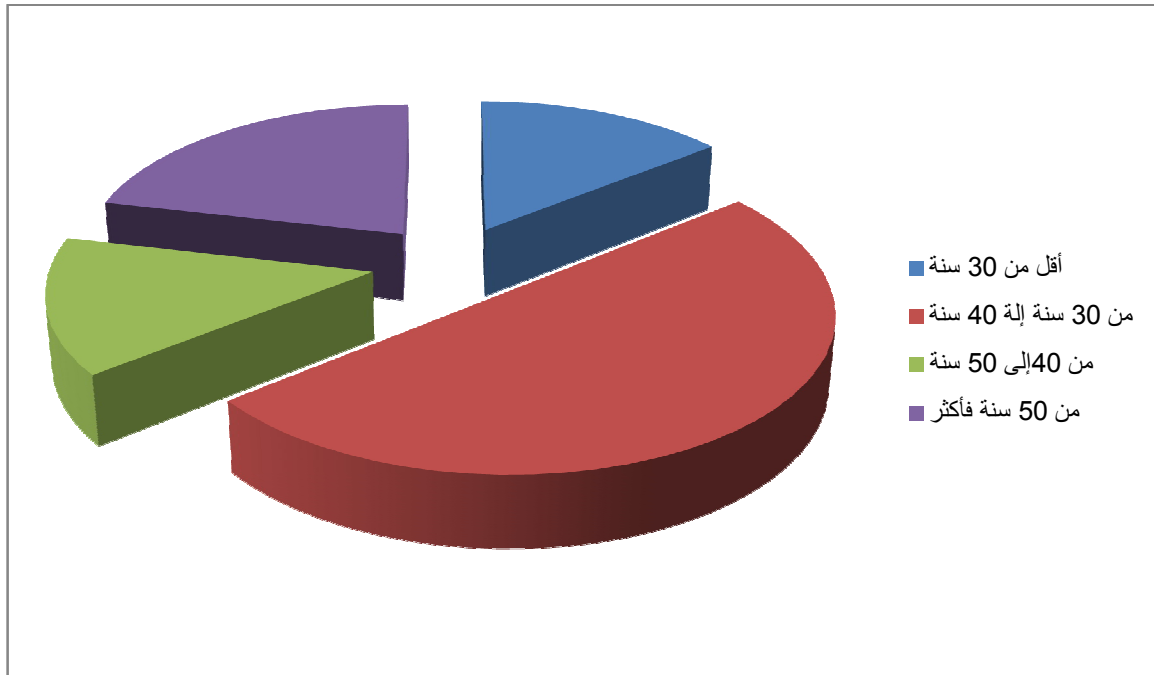
الشكل (2.111): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V17.

1. **العمر:** كما يتضح من خلال الجدول (4.111) أن الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (50%) ، في حين أن بلغت نسبة المبحوثين من الفئة العمرية أكثر من (50 سنة) بلغت 21.4% ، وبلغت نسبة المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) نسبة 14.3% وتشير هاته النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - هي تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن، مما يدل على أن المؤسسة استقطبت الأفراد الذين أعمارهم ما بين 30-40 سنة، لأنها فترة العطاء للفرد ويكون في صالح المؤسسة كلما قل معدل ترك الخدمة لهذه الفئة وهذا عامل ايجابي للمؤسسة حيث يعود بالنفع عليها، يليها أفراد العينة التي تمتد من 50 سنة فأكثر وهو السن الذي تدل على الخبرة الكافية والنضج الفكري. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (111-3).

الشكل (111.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



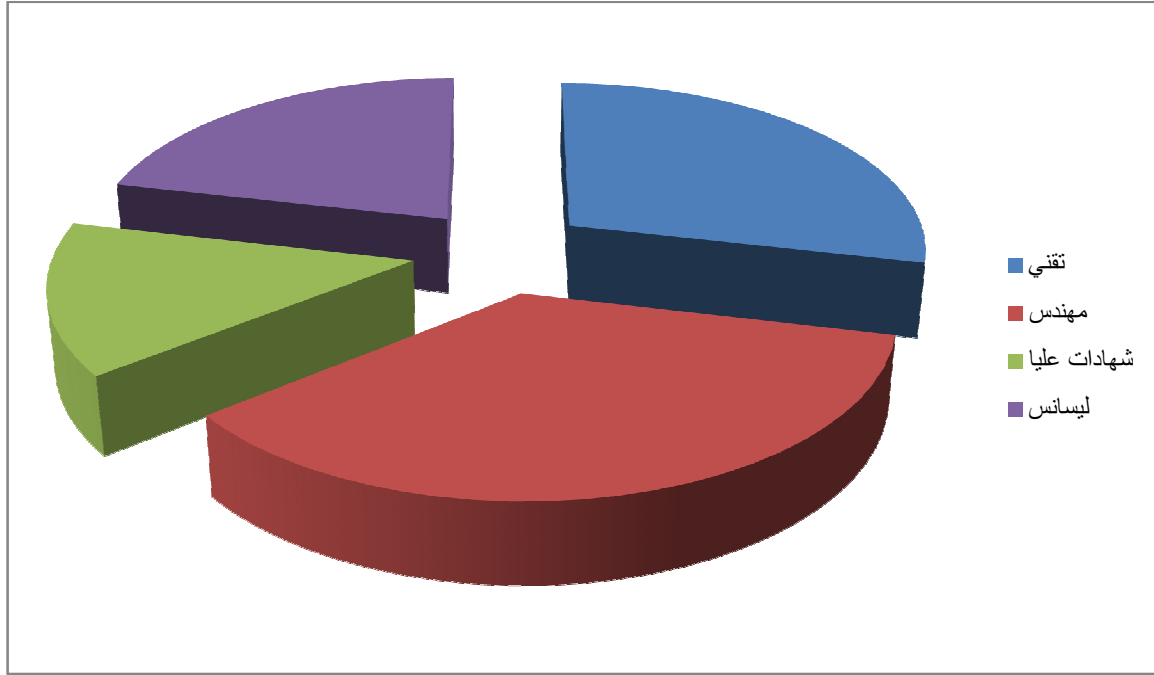
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 17. spss.

**المؤهل العلمي:** ويتضح من خلال الجدول (4.111) أن غالبية الإطارات في المؤسسة من فئة المهندسين حيث بلغت نسبة هذه الفئة (35.7%)، تليها فئة الإطارات الذين لديهم مؤهل علمي تقني سامي بنسبة (28.6%) في حين بلغت نسبة المبحوثين المتحصلين على شهادة الليسانس (21.4%) أما نسبة المبحوثون الذين لديهم شهادة دراسات عليا المتخصصة 14.3%. وعليه فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، لأن ممارسة الوظائف الإدارية بمختلف



أنواعها يتطلب مستوى عال من التعليم مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى إحداث تطورات وتغييرات مستمرة حسبما تملية الظروف. والشكل ( 4.111) يوضح ذلك.

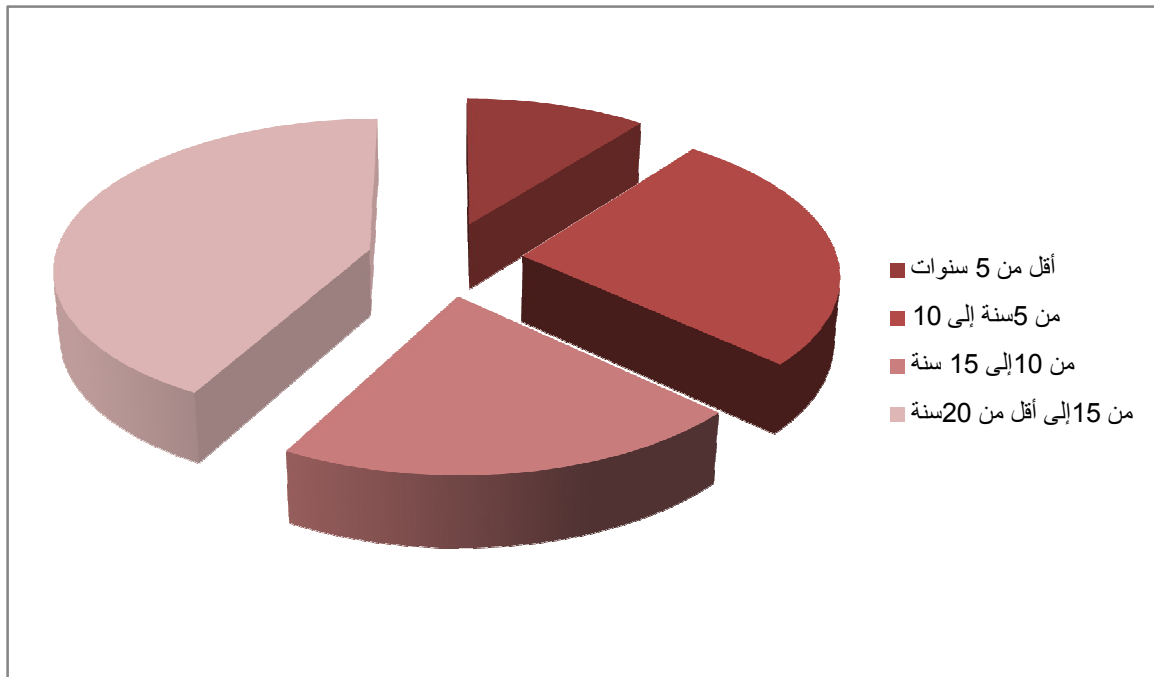
الشكل (4.111): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .v17

**2. عدد سنوات الخبرة:** احتلت فئة المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات الخبرة من (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) أعلى نسبة بالمؤسسة (35.7%) (تليها فئة المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (28.6%)، أما نسبة المبحوثين الذين بلغت عدد سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) فبلغت (14.3%)، وبالنسبة للمبحوثين الذين بلغت الخبرة لديهم (من 20 سنة فأكثر). فكانت (14.3%)، أما نسبة المبحوثين الذين بلغت عدد سنوات الخبرة لديهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) فبلغت (7.1%). ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (III-5) الموالي.

الشكل (III-5): توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج V17. Spss

### III.4.3. تحليل محاور الاستبانة:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة البالغ عددها 47 عبارة ، ولقد تم إعطاء أوزان ترجيحية لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

#### جدول رقم (III.5) مقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

$$1. \text{ إيجاد طول المدى. } (1-5) = 4 .$$

$$2. \text{ قسمة المدى على عدد الفئات. } 0.80 = (5 \div 4)$$

$$3. \text{ إضافة الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى } (1 - 1.80) \text{ وهكذا لبقية الفئات يكون لدينا المقياس}$$

الموضح في الجدول التالي:

الجدول (6.iii): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1-1.80)	(1.81 -	من) 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من (4.21 إلى
		(2.60	3.40	4.20	5)

المصدر: من إعداد الطالبة

### 4.3.iii. تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

سوف نتطرق فيما يلي على تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

### 1.4.3.iii. عبارات التسيير الاستراتيجي .

والجدول التالي يوضح اتجاه إجابات عينة الدراسة حول محور التسيير الاستراتيجي .

الجدول (7.iii): اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التسيير الاستراتيجي

الرقم	أبعاد متغير التسيير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء	الترتيب
أولاً: التحليل الاستراتيجي					
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها في المستقبل لتحديد الفرص .	4.07	0.616	01	موافق
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها .	4.07	0.730	01	موافق
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها لتحديد نقاط القوة .	4.00	0.555	02	موافق
4	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها لتحديد نقاط الضعف .	3.57	0.852	05	موافق
5	تعمل المؤسسة على المحافظة على نقاط القوة واستثمارها والتقليل من النقاط الضعف	4.07	0.475	01	موافق

6	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الهيكل التنظيمي	3.86	0.535	03	موافق
7	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الثقافة التنظيمية.	3.71	0.611	04	موافق
8	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الموارد التنظيمية.	3.86	0.663	03	موافق
<b>ثانيا: الاختيار الاستراتيجي.</b>					
9	تقوم المؤسسة بتحديد بدائل إستراتيجية مناسبة.	3.50	1.019	03	موافق
10	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة .	3.79	0.699	01	موافق
11	تشارك المؤسسة العاملين في اختيار الإستراتيجية الملائمة	3.43	0.756	04	موافق
12	تختار المؤسسة الإستراتيجية الملائمة بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	3.79	0.579	01	موافق
13	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.	3.64	0.633	02	موافق
<b>ثالثا: التنفيذ الاستراتيجي</b>					
14	تراعي المؤسسة خطوات تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها	3.71	0.726	01	موافق
15	تحرص المؤسسة على توفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.	3.64	0.929	02	موافق
16	تزود الإدارة العليا الأقسام بمعلومات تساعدهم في تنفيذ الإستراتيجية.	3.57	0.938	03	موافق
17	تضع المؤسسة آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة	3.57	0.756	03	موافق
<b>رابعا: الرقابة الإستراتيجية.</b>					
		3.5197	0.74165	04	موافق

18	لدى المؤسسة نظام تقييم يسمح لها باكتشاف مدى تطبيق إستراتيجيتها.	3.50	0.760	04	موافق
19	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ إستراتيجيتها.	3.62	0.768	02	موافق
20	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم الإستراتيجية في تطويرها.	3.71	0.726	01	موافق
21	تقوم المؤسسة بتحديد أفراد قادرين على متابعة تقييم الإستراتيجية.	3.57	0.756	03	موافق
22	تستثمر المؤسسة موارد مالية لمتابعة تقييم إستراتيجيتها.	3.36	1.008	06	محايد
23	تراعي المؤسسة الوقت المحدد للقيام بعملية المراقبة والتقييم لإستراتيجية المؤسسة.	3.43	0.825	05	موافق
	التسيير الاستراتيجي	3.6955	0.50467	-	موافق

1. **التحليل الاستراتيجي:** تشير بيانات الجدول رقم (7.iii) أن بعد التحليل الاستراتيجي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.90) ، وكان الاتجاه العام لآراء الأفراد كان بدرجة موافق، وبانحراف معياري قدره (0.43)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث تراوحت ما بين (3.57 - 4.07) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.475 - 0.852) وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - تولى اهتماما كبيرا بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في انجاز أعمالها لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في عناصر البيئة الداخلية ، وتحديد الفرص والتهديدات التي تملها البيئة الخارجية.

2. **الاختيار:** تشير بيانات الجدول رقم (7.iii) أن بعد الاختيار الاستراتيجي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.63) ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.591) ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفعة بدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-3.79) وتراوحت الانحرافات

المعيارية ما بين (0.579- 1.019) وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- تولي اهتماما بالاختيار الاستراتيجي حيث تقوم بوضع بدائل إستراتيجية بما يتوافق مع إمكانياتها والظروف المحيطة بها، مستندة في ذلك بمعايير ومؤشرات واضحة للحكم على اختيار الإستراتيجية .

**3.التنفيذ:** تشير بيانات الجدول رقم (7.iii) أن بعد التنفيذ الاستراتيجي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان (3.62) ووفقا لمقياس الدراسة فإن آراء أفراد العينة في هذا البعد كان بدرجة "موافق" وبانحراف معياري قدره (0.76)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفعة بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.57- 3.71) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.726- 0.938) ، وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تولي اهتماما بتنفيذ الإستراتيجية المختارة حيث تراعي خطوات تنفيذ الإستراتيجية المختارة وتحرص على توفير كافة الموارد اللازمة للتنفيذ.

**4.الرقابة الإستراتيجية:** تشير بيانات الجدول رقم (7.iii) أن بعد الرقابة الإستراتيجية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان (3.52)، وانحراف معياري قدره (0.74). ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات الدراسة كان بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.36- 3.71) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.726- 0.008) ، وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تولي اهتماما بالرقابة الإستراتيجية حيث تكلف أفراد قادرين على متابعة الإستراتيجية وتحاول الاستفادة من نتائج تقييم الإستراتيجية في عملها في المستقبل.

بناء على ما سبق نستنتج أن ممارسة التسيير الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- جيدا وفقا لمقياس الدراسة ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة عن أبعاد التسيير الاستراتيجي (3.69). وهذا أمر جيد لأن ممارسة التسيير الاستراتيجي أمرا ضروري بالنسبة للمؤسسة موجودة في محيط تنافسي شديد.

2.4.3.iii. عبارات الأداء الاقتصادي.

والجدول التالي يوضح اجابات عينة الدراسة حول محور الأداء

الجدول: (iii . 8) اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الأداء الاقتصادي.

الترتيب	اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
محايد	03	0.63899	3.3929	أولاً: البعد المالي.	
محايد	04	0.994	3.29	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة في التحليل المالي والتي تتماشى مع المتطلبات الحالية.	1
محايد	04	0.994	3.29	تعتمد المؤسسة على المؤشرات والمقاييس المالية في قياس أدائها.	2
محايد	03	0.745	3.36	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	3
موافق	01	0.679	4.00	يعتبر الربح من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	4
موافق	02	0.825	3.71	تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة اقتصادية أعلى.	5
	05	0.579	3.21	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر.	6
محايد	06	0.949	3.14	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	7
محايد	06	0.770	3.14	يوجد نمو متوازن ومقبول لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية سواء كانت مالية أو رأسمالية.	8
موافق	02	0.51951	3.5714	ثانياً: بعد العملاء.	
محايد	04	0.802	3.21	تأخذ إستراتيجية المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	9
موافق	03	0.756	3.57	تحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها التي تقدمها	10

				للمجتمع المحلي بما تتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	
موافق	02	0.633	3.64	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبات العميل.	11
موافق	02	0.824	3.64	تبنى المؤسسة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.	12
موافق	01	0.699	3.79	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وذلك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.	13
موافق	01	0.53295	3.6548	ثالثا: بعد العمليات الداخلية.	
موافق	02	0.611	3.71	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.	14
موافق	05	0.650	3.50	تقوم المؤسسة بتحديد العمليات الداخلية التي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية بشكل مستمر.	15
موافق	04	0.756	3.57	تقوم المؤسسة بتقييم مصادر القوة والضعف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.	16
موافق	03	0.745	3.64	تركز العمليات الداخلية على تميز المؤسسة وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية من حيث التسليم في الوقت المحدد.	17
موافق	02	0.611	3.71	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق مستويات أرباح عالية.	18
موافق	01	0.699	3.79	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت .	19
محايد	04	0.85073	3.3286	رابعا: بعد التعلم والنمو.	
محايد	02	1.008	3.36	تعمل المؤسسة على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة.	20
محايد	05	0.949	3.14	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تمكنها من الارتقاء	21



				بمستويات الأداء.	
22	تشجع المؤسسة على المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.	3.43	1.089	01	موافق
23	تستثمر المؤسسة أموالا في تأهيل وتطوير الموارد البشرية والمادية.	3.29	0.914	03	محايد
24	تتوفر لدى موظفي المؤسسة إمكانية التعلم الجماعي والقدرة على التطوير والابتكار.	3.43	1.016	01	موافق
	الأداء الاقتصادي	3.4821	0.52900	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . V17

### 1. البعد المالي: من خلال الجدول رقم (III. 7) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البحث (3.39) بانحراف معياري (0.64) وفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء الأفراد كان بدرجة "محايد"، ويتضح كذلك أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا البعد (3.14 - 4.00) وبانحرافات معيارية (0.57 - 0.99) وهذا ما يدل على أن البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة يحظى باهتمام خاص نظرا لكون أن المؤسسة تسعى دائما إلى زيادة أرباحها.

### 2. بعد العملاء: نلاحظ من الجدول رقم (III. 7): أن بعد العملاء جاء في الترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.57) بانحراف معياري (0.52)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كان بدرجة "موافق"، ويتضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد كانت محصورة بين (3.21 - 3.79) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.63 - 0.82) وهذا يدل على أن محور العملاء في المؤسسة محل الدراسة ذا مستوى عال ، وهذا يدل على أن إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعملاء ناجحة، ويرجع هذا النجاح إلى اهتمام المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى لكسب ولاء العميل لها ، واهتمامها بديمومة العلاقات الطيبة معهم وتبسيط إجراءات التعامل معهم لكسب رضاهم . وتحرص كذلك على تقديم المتوجات بما يناسب متطلبات المجتمع المحلي.

3. بعد العمليات الداخلية: نلاحظ من خلال الجدول (III. 7) أن بعد العمليات الداخلية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.53) ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء الأفراد كان بدرجة " موافق " أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق"، ويتضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد (3.50 - 3.79) وبانحرافات معيارية (0.61 - 0.75) وهذا يدل على أن المؤسسة تضع محور اهتماماتها حول العمليات الداخلية كاهتمامها بالتحسين المستمر لتخفيض معدل الضياع في الوقت وغيرها من الإجراءات التي تساعد على تحسين العمليات الداخلية.

4. بعد التعلم والنمو: نلاحظ من خلال الجدول (III. 7) أن بعد التعلم والنمو جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33) بانحراف معياري (0.85)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاه آراء الأفراد كان بدرجة "محايد" أي اتجاههم العام كان بدرجة "موافق"، ويتضح كذلك أن متوسطات إجابات العينة عن عبارات هذا البعد (3.14 - 3.43) وبانحرافات معيارية (0.91 - 1.08). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بتعلم ونمو متوسط فإن اهتمام المؤسسة ببعد التعلم والنمو كان أقل من اهتمامها بالأبعاد الأخرى (المالي، العملاء، العمليات الداخلية)، مما يستدعي منها الاهتمام بشكل أكثر بموظفيها والعمل على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم من خلال تنفيذ برامج التدريب، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة التي على الإبداع والابتكار.

بناء على ما سبق نستنتج أن الأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة عن أبعاد الأداء المؤسسي (3.48)، وهذا أمر جيد لأن المؤسسة تعيش في وسط شديد المنافسة والتعقيد.

### III.5.3. اختبار الفرضيات.

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير التسيير الاستراتيجي وعبارات متغير الأداء في المؤسسة سنعمل فيما يلي على اختبار فرضيات الدراسة. ولقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

### 1.5.3. III. التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار ( Analysis of variance ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول (9. III) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG.
الانحدار	3.177	4	3.177	15.505	0.000
الخطأ	0.461	9	0.461		
المجموع	3.638	13	3.638		

حيث:  $(R = 0.934)$ ،  $(R^2 = 0.873)$ ،  $(\alpha = 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V17

من خلال نتائج الجدول (9. III) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة f المحسوبة (15.50) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، ويتضح من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسيير الاستراتيجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 87% من التباين في المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك دور معنوي للتسيير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء، بمعنى أن التسيير الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في المؤسسة.

### 1.5.3. III. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كالآتي:

الجدول (10. III): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التحليل الإستراتيجي، الاختيار

الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحسين الأداء.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التحليل الإستراتيجي	0.527	0.318	0.432	1.659	0.123	0.432	0.187

0.797	0.893	0.000	6.869	0.893	0.116	0.799	الاختيار الاستراتيجي
0.628	0.793	0.001	4.505	0.793	0.122	0.549	التنفيذ الاستراتيجي
0.760	0.872	0.000	6.170	0.872	0.101	0.622	الرقابة الإستراتيجية
0.934	0.873	0.000	6.990	0.896	0.134	0.939	التسيير الاستراتيجي بشكل عام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ولقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (9.111) ما يلي :

### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التسيير الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة  $T (6.99)$  بمستوى دلالة  $(0.00)$  وهو أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(0.93)$  وهذا يعني أن 93% من التغيرات الحاصلة في الأداء يفسرها التسيير الاستراتيجي والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الآتية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ".

### 2. الفرضيات الفرعية:

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل بعد من أبعاد متغير التسيير الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة فيمكن استخلاصها من الجدول أعلاه.

◀ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

حيث يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة"، حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.123)$  وهو أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وقد بلغ معامل Beta قيمة  $(0.432)$  من قيمة  $(1.66)$  لـ T المحسوبة. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونرفض الفرضية البديلة  $(H_1)$  التي تنص على أنه:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

◀ أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الاستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة" عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

فيظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.00)$  وهو أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وقد بلغ معامل Beta قيمة  $(0.893)$  من قيمة  $(6.869)$  لـ T المحسوبة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$  التي تنص على أنه

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الإستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

◀ أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ " حيث يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة. حيث بلغ مستوى الدلالة  $(0.001)$  وهو أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وقد بلغ معامل Beta قيمة  $(0.793)$  من قيمة  $(4.505)$  لـ T المحسوبة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$  التي تنص على أنه:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي و تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )."

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ). وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.872) من قيمة (6.170) T المحسوبة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه"

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )"

ومن خلال ما تقدم نستنتج إلى أنه هناك تأثير معنوي للتسيير الإستراتيجي كمتغير كلي على تحسين الأداء لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى دلالة ( $\alpha =0.05$ ) ، وقد تبين أنه هناك تأثير كل من الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة. في حين لا يؤثر التحليل الإستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.  
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة التسيير الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة التسيير الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent- simples T- Test)

الجدول (11.iii) نتائج اختبار T لإختبار الفروق في استخدام ممارسة التسيير الاستراتيجي لمتغير الجنس.

T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1.197	0.286	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss .v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11.iii) نجد أن قيمة T (1.197) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.286) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس باستخدام التسيير الاستراتيجي.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي بمؤسسة

المطاحن الكبرى للجنوب تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت

النتائج موضحة في الجدول (12.iii)

الجدول (12.iii): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.632	3	0.211	0.787	0.528
داخل المجموعات	2.679	10	0.268		
المجموع الكلي	3.311	13			

من خلال نتائج الجدول (12.iii) يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.005$ ) في مستوى التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.787) ومستوى دلالة (0.528)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بكثير ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير العمر في مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل

الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت

النتائج موضحة في الجدول (13.iii)

الجدول (13.111) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.711	3	0.237	0.911	0.470
داخل المجموعات	2.600	10	0.260		
المجموع الكلي	3.311	13			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.V17

من خلال نتائج الجدول (13.111) يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.005$ ) في مستوى التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.911) ومستوى دلالة (0.470)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بكثير ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14.111)

الجدول (14.111): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى التسيير الاستراتيجي حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.055	4	0.264	1.051	0.433
داخل المجموعات	2.257	9	0.251		
المجموع	3.311	13			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss .V17



من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14.iii) يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.005$ ). في مستوى التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 1.051 ) ومستوى دلالة (0.433) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بكثير ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود دور لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين.

**خلاصة الفصل:**

لقد عمدنا من خلال هذا الفصل على التعرف على دور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - حيث تطرقنا إلى نشأة المؤسسة ، وتطورها ومنتجاتها وأهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على إطارات المؤسسة والتي تحتوي على محورين ( التسيير الاستراتيجي والأداء الاقتصادي)، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " ما هو الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة". وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار معامل الالتواء، ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

## تمهيد:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى بعدين أساسيين ومهمين في الأدبيات الاقتصادية وهما التسيير الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي حيث أن هذا الأخير يعتبر محور حديث التناول نسبيا في الدراسات الاقتصادية حيث حظي باهتمام الباحثين نظرا لما له من تأثير على بقاء واستمرارية المؤسسة .

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

## أولا:النتائج.

مكننا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي لدور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء التوصل إلى جملة من النتائج أهمها :

## على المستوى النظري:

- يسمح التسيير الاستراتيجي من بقاء المؤسسة منقطة استراتيجيا اتجاه تغيرات المحيط مما يمكنها من استغلال أمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو التقليل منها، كما يتيح التسيير الاستراتيجي كذلك للمؤسسة القدرة على اكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها، وكذا العمل على تمتيتها ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة وبالتالي المساهمة في تحسين أدائها.
- يمثل تحسين الأداء المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة والتقييم ، فهو يهدف إلى بلوغ مستويات فعالة في التسيير ويساعد على تحسين صورة المؤسسة مع متعاملها.
- يتم تحسين الأداء بالاعتماد على مجموعة من المداخل من أهمها مدخل التسيير الاستراتيجي، وذلك من خلال العلاقة التي تبرز بين مختلف مراحل التسيير الاستراتيجي ودوافع تحسين الأداء.

## على المستوى التطبيقي:

- أظهرت الدراسة بأن المؤسسة تعتمد على التسيير الاستراتيجي كمنهج لتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة حيث أن تأثير التسيير الاستراتيجي كان كبير جدا على الأداء بالنظر إلى الدور الذي يلعبه والنتائج التي يمكن تحقيقها وهذا راجع إلى الفهم والاستغلال الجيد للتسيير الاستراتيجي من قبل المسييرين في المؤسسة.

- تهتم المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في انجاز أعمالها لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في عناصر البيئة الداخلية ، وتحديد الفرص والتهديدات التي تملها البيئة الخارجية.
- تهتم المؤسسة بالاختيار الاستراتيجي حيث تقوم بوضع بدائل إستراتيجية بما يتوافق مع إمكانياتها والظروف المحيطة بها، مستندة في ذلك بمعايير ومؤشرات واضحة للحكم على اختيار الإستراتيجية .
- تهتم المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجية المختارة حيث تراعي خطوات تنفيذها وتحرص على توفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك حيث تقوم بتفصيل الإستراتيجية إلى خطط وأهداف تشغيلية سنوية غالبا ما تحققها المؤسسة .
- تهتم المؤسسة بعملية الرقابة الإستراتيجية حيث تكلف أفراد قادرين على متابعة الإستراتيجية وتحاول الاستفادة من نتائج تقييم الإستراتيجية في عملها في المستقبل، وتراعي في ذلك الوقت المحدد للقيام بهذه العملية.
- تهتم المؤسسة بعملائها ويتجسد هذا الاهتمام في تقديم خدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى لكسب ولاء العميل لها، واهتمامها بديمومة العلاقات الطيبة وتبسيط إجراءات التعامل معهم لكسب رضاهم وتحرص على تقديم المتوجات بما يناسب متطلبات المجتمع المحلي.
- تعتبر العمليات الداخلية محور اهتمام المؤسسة في تحسين أدائها والرقى به إلى أعلى المستويات، بالإضافة الى اهتمامها بالجانب المالي واهتمامها بعملائها واهمالها لجانب التعلم والنمو .

#### ثانيا: التوصيات.

- على ضوء ما تقدم من استنتاجات يمكننا صياغة جملة من التوصيات التي نعتقد أنها تعالج بعض جوانب القصور التي وقفنا عليها من خلال الدراسة الميدانية وتتلخص أهم هذه التوصيات في:
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالتعلم والنمو وذلك بتشجيع الأفكار الإبداعية والقيام بدورات تدريبية لتحسين الأداء والارتقاء بمستوياته.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالجانب المالي للمؤسسة لأن الربح يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بمتابعة تغيرات البيئة الداخلية وتوسيع دائرة الاهتمام بالبيئة الخارجية وعدم حصرها في الزبائن والمنافسين.
- ضرورة الاهتمام بتطوير نظام المعلومات في المؤسسة وذلك لتوفير وضمان تدفق أسرع للمعلومات الهامة في المؤسسة.
- الإكثار من التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة لبناء وتوطيد جسور الثقة بينهم.

ثالثا: آفاق الدراسة.

ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث ووعدا لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية منها:

- أثر استخدام التحليل الاستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسة .
- دور الرقابة الإستراتيجية في تفعيل الأداء في المؤسسة .
- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء.

1. إبراهيم الخلوف مكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
2. احمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002
4. اسماعيل محمد السيد ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)،الدارالجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة ، 2007
6. بشير العلق آخرون ، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
7. ثامر البكري : استراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 20.
8. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم، 2013.
9. جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
11. حسن محمد أحمد المختار، الادارة الاستراتيجية ، المفاهيم والنماذج،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011
12. حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية(المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2011.
13. حسين عجلان حسن : استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، دار إثراء، الأردن، 2008.
14. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، 2013.
15. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

16. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سان كاظم الموسوي : الإدارة لمحات معاصرة ، دار الوراق ، الأردن، 2006.
17. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
18. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
19. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
20. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان-الأردن، 2002،
21. السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، دار وائل، الأردن، 2007، ص 31.
23. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 35.
24. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، 1999.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
26. عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الإستراتيجية ، تنفيذ والرقابة ، القاهرة، الشركة العربية ، للنشر ، الطبعة الأولى ، 1995.
27. عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004، ص 29.
28. عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات، جمهورية مصر، 2009،.
29. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2011.

30. فريد علي شاوش، الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1999.
31. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
32. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
33. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية ( العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة نشر .
34. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
35. محمد بالمحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مصر.
36. محمد حسين العجمي: الإدارة و التخطيط التربوي ( النظرية و التطبيق ) ، دار المسيرة، الأردن، 2008 .
37. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة القرن المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل ، الأردن، 2000
39. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم المتوازن للأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005.
40. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص17.
41. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص409.
42. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل و المفاهيم و العمليات)، دار الثقافة، عمان 2010،
43. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ثانيا: الرسائل العلمية:



1. أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
2. أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات - تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان.
3. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال )، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.
4. آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة ، 2010.
5. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي :دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، 2011.
6. بركات نعيمة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2005.
7. بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والآفاق دراسة حالة م ص وم بولاية سطيف ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف.
8. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.
9. تمجددين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2013.
10. حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2009.
11. ديجي وهيبة ، دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة بسكرة، 2013.
12. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:واقعه،أهميته،وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2006.

13. سمر خليل إبراهيم جوادة ، مدى توافر مقومات ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة غزة الإسلامية، 2011.
14. سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية، 2005.
15. سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية، وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة تشرين، 2007.
16. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2010.
17. شوارب محمد، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2009 .
18. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.
19. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة سطيف، 2012.
20. الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)" ، رسالة ماجستير، ( غير منشورة )، جامعة الجزائر 2006،
21. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة
22. عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2004.

23. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2008.
24. عبد المحسن بن براهيم العتيبي ، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
25. عبد الملوك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 1898.
26. عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسيرية مبنية على الفارق الإستراتيجية، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
27. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية : دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالتل وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2011،
28. عطا الله ياسين : دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر )، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، جامعة بسكرة، 2009، ص 8.
29. فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان، 2007،
30. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
31. قريد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر .
32. مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2005.

33. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
34. محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2007.
35. مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1997.
36. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة- مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2012.
37. هاني عبد الكريم وهبة، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين، 2008.
38. الهلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2009.
39. وليد احمد صالح العطاس، دور السياسات الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مكلأ لتعليب الأسماك، الجمهورية اليمنية خلال الفترة (2004 - 2008)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2010.

ثالثا: المجالات:

1. خالص حسن يوسف الناصر. (2010). "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل". تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج32، ع99.
2. الدليمي جنان عبد العباس باقر وآخرون. (2012). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية". المجلة العراقية الأكاديمية. القاهرة. مج8، ع33.
3. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة المسيلة، 2011.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010.

5. عبد اللطيف تركمان، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 4، 2005،
6. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد 01، نوفمبر، 2001.
7. الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزئية، جامعة باتنة، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.

#### رابعا: الملتقيات:

1. بوزيدي دارين و سلاف رحال : إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول : المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010
2. حيمرحمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر.
3. سناء مسودة، نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال في ضوء مقارنة تحليلية كنموذج أمريكي والنموذج الياباني لقياس الأداء الشامل، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، نيسان، 2006،
4. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، بحث المقدم إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية "الواقع و التحديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 14 و 15 ديسمبر، 2004.
5. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و م، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل م ص و م في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.
6. عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.

7. يحيوي نعيمة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة

ملبنة الاوراس للحليب ومشتقاته)، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية

المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة 10- 11 نوفمبر، 2009.

خامسا:المواقع الالكترونية.

1. هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، موجودة على الموقع الإلكتروني:

.www.rsscscs.info

2. منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010، من الموقع الإلكتروني

<http://www.hrdiscussion.com/hr13887.html> بتاريخ 2014/04/14

سادسا:المراجع الاجنبية

1.Bernard Matory, Paniel Grozet, **Gestion des Ressources Humaines** , Edition Dunod, 4<sup>ème</sup>, Paris ,

1994

2.Alain Garand : **Recrutement ( les meilleurs pratiques)** , édition d'organisation, Paris , 2005, P 24 .

3.Jean Claud : **Dictionnaire de Stratégie D'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris , 2006

4.Jean–Pierre Helfer, Michel Kalika, jaques Orsoni.**management stratégique**, Vuibert, 2 eme édition, paris, 1994.

5.Khalassi reda , précis ion du management(collection des sciences de management 04), edition houma,2011,alger

6.Michael Armstrong : **Strategie Human Ressource Managment( A Guide To Action )** , 3<sup>rd</sup> edition , Kogan – Page , Great Britain , 2006 .

7.Peter Drucker, l'avenir du management selam drucker , edition village, paris, 1999

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبانة الدراسة

سيدي الكريم/ سيدتي الكريمة .

تحية طيبة وبعد.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراسة موضوع: دور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء الاقتصادي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- المقدمة في إطار نيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.

ونرجو منكم المساهمة والإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد البحث العلمي. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

في الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالبة:

زوبيري صورية

السنة الجامعية: 2013/2014.

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي شهادة دراسات العليا المتخصصة  تقني سامي  مهندس   
ليسانس  ماجستير
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة   
من 20 سنة فأكثر.



## المحور الأول: التسيير الاستراتيجي.

الرجاء وضع الإشارة (x) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن العوامل فيما يخص المؤسسة فيما يلي:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التحليل الاستراتيجي</b>						
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها في المستقبل لتحديد الفرص .					
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها.					
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها لتحديد نقاط القوة.					
4	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها لتحديد نقاط الضعف.					
5	تعمل المؤسسة على المحافظة على نقاط القوة واستثمارها والتقليل من النقاط الضعف					
6	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الهيكل التنظيمي					
7	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الثقافة التنظيمية.					
8	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف الموجودة في الموارد التنظيمية.					
<b>ثانياً: الاختيار الاستراتيجي.</b>						
9	تقوم المؤسسة بتحديد بدائل إستراتيجية مناسبة.					
10	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة .					
11	تشرك المؤسسة العاملين في اختيار الإستراتيجية الملائمة					
12	تختار المؤسسة الإستراتيجية الملائمة بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.					
13	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.					
<b>ثالثاً: التنفيذ الاستراتيجي</b>						
14	تراعي المؤسسة خطوات تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها					
15	تحرص المؤسسة على توفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.					
16	تزود الإدارة العليا الأقسام بمعلومات تساعدهم في تنفيذ الإستراتيجية.					
17	تضع المؤسسة آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة					
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الرقم	العبارة	بشدة		موافق	موافق
رابعا : الرقابة الإستراتيجية.					
18	لدى المؤسسة نظام تقييم يسمح لها باكتشاف مدى تطبيق إستراتيجيتها.				
19	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ إستراتيجيتها				
20	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم الإستراتيجية في تطويرها.				
21	تقوم المؤسسة بتحديد أفراد قادرين على متابعة تقييم الإستراتيجية.				
22	تستثمر المؤسسة موارد مالية لمتابعة تقييم إستراتيجيتها.				
23	تراعى المؤسسة الوقت المحدد للقيام بعملية المراقبة والتقييم لإستراتيجية المؤسسة.				

#### المحور الثاني: الأداء الاقتصادي

الرقم	العبارة	موافق	موافق	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة
أولا: البعد المالي.							
1	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة في التحليل المالي والتي تتماشى مع المتطلبات الحالية.						
2	تعتمد المؤسسة على المؤشرات والمقاييس المالية في قياس أدائها.						
3	تناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.						
4	يعتبر الربح من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.						
5	تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة اقتصادية أعلى.						
6	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر.						
7	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.						
8	يوجد نمو متوازن ومقبول لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية سواء كانت مالية أو رأسمالية.						
ثانيا: بعد العملاء.							
9	تأخذ إستراتيجية المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.						
10	تحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما تتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.						
11	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبات العميل.						
12	تبني المؤسسة علاقات طيبة مع زبائنهم من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.						
13	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وذلك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.						
الرقم	العبارة	موافق	موافق	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة

ثالثا: بعد العمليات الداخلية.					
					14 تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.
					15 تقوم المؤسسة بتحديد العمليات الداخلية التي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية بشكل مستمر.
					16 تقوم المؤسسة بتقييم مصادر القوة والضعف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.
					17 تركز العمليات الداخلية على تميز المؤسسة وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية من حيث التسليم في الوقت المحدد.
					18 يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق مستويات أرباح عالية.
					19 تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت .
رابعا: بعد التعلم والنمو.					
					20 تعمل المؤسسة على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة.
					21 تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تمكنها من الارتقاء بمستويات الأداء.
					22 تشجع المؤسسة على المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.
					23 تستثمر المؤسسة أموالا في تأهيل وتطوير الموارد البشرية والمادية.
					24 تتوفر لدى موظفي المؤسسة إمكانية التعلم الجماعي والقدرة على التطوير والابتكار.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (2):

قائمة الأساتذة محكمي الاستمارة.

الكلية	اسم المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أ/بن عيسى ليلي	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أ/رايس وفاء	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د/قريشي محمد	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أ/ترغيني صباح	04