



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصّص: علوم اقتصادية وتسيير المؤسسات



مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بـ:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض

إشراف الأستاذ:
د. لعشعاشي مصطفى

إعداد الطالبين:
فضلاوي عكاشة
بركات مصعب باديس

لجنة المناقشة

| | | |
|----------|---------------|-----------------|
| الدكتور: | جامعة سعيدة | - رئيساً. |
| الدكتور: | لعشعاشي مصطفى | مشرفاً ومقرراً. |
| الدكتور: | جامعة سعيدة | - ممتحناً. |

السنة الجامعية

2019-2020م/1440-1441هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا ءَاتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا
مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا

إهداء

إلى من علمونا النجاح و الصبر... إلى من علمونا العطاء بدون انتظار... أبويل الكريمين.

إلى من علمتنا و عانتك الصعاب لنصل إلى ما نحن عليه... إلى من كان دعاؤه ما سر
نجاحنا و حنانه ما بلسم جراحنا... والدين الكريمتين.

إلى جميع أفراد أسرته العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى كل أصدقائنا رفقاء دربنا من داخل الجامع

ة و خارجها (عبد الحكيم).

. عبد القادر).

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و

منفعة الناس.

إليكم نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الحمد لله الذي أفاض على قلوب العارفين به هدايته ، ومنح الريانيين مفتاح خزائن رحمته والصلاة والسلام على نبينا محمد صلوات الله عليه وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعش بمعزل عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة. أهدي ثمرة جهدي وكل حبي وامتناني إلى أعز ما أملك في الوجود والدي الحبيب أدامه الله لي تاجا فوق الرأس الذي كان سندا لي في حياتي ووقف بجانبني طوال كل هذه السنين الدراسية والذي يمثل لي القدوة العليا في هذه الحياة من صبر وعطاء وكان له الفضل الكبير في تربيتي وتعليمي، وإلى أمي مادمت على قيد الحياة التي ملأت دعواتها فضاء السماء حتى تراني سعيدا في الحياة والتي كانت سندا لي في الحياة حلوها ومرها أدامها الله لي تاجا فوق رأسي وفخرا .

والى أعلى حب في الوجود إلى ما أملك في هذه الحياة أخواتي أدامهم الله لي بالحياة (خديجة , أسماء , صفية , فاطمة واخي ذراعي الأيمن اسامة) متمني لهم النجاح في مساره م الدراسي وأن يحفظهم الله وبيارك لي في عائلتي .

إلى كل من جدي رحمه الله (الحاج بوسماحة) و (جدي الجبالي) و كل من (جداتي الحاجة زهرة و الحاجة جمعة) والى كل من أخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي والى كل أولاد بنات أعمامي وأخوالي صغيرهم وكبيرهم ، والى كل من لم يذكر اسمه في المذكرة .

والى كل الأصدقاء والصديقات الغائبون والحاضرون بدون استثناء الذين كانوا صحبة لا مثيل لها في الوجود خلال مساري الدراسي من الابتدائي والمتوسطة والثانوية والجامعة، إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم "إسلام , بغداد احمد, صادق , المخطار , عبد الحق , " زملائي في المذكرة الطاقم التدريبي و الفريق ملودية سعيدة للكراتي و الطاقم الإداري و كل العاملين لمطاحن الاخوة سيدي عثمان .

والى روح الزميل مصطفى محيوت و عليان فؤاد رحمهم الله .

لكم كافة الشكر ولكم أحر التهاني وأطيب الأمانى سائلا الله عز وجل التوفيق لكم في حياتكم يارب.....والى كل الأساتذة الكرام الذين رافقوني خلال مساري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة والى كل من قدم لي يد المساعدة في انجاز هذه المذكرة من قريب وبعيد التوفيق في حياته أن شاء الله.



شكر وتقدير



نؤى لزاما علينا تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي

محمد: صلى الله
عليه
وسلم « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ».

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هدانا لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن
كان بيننا و بينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذنا الكريم و معلمنا الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور
لعشعاشي مصطفى، فقد كان حريصا على قراءة كل ما نكتب ثم يوجهنا إلى ما يرى بأرق
عبارة و أطف إشارة، فله من وافر الشناء و خالص الدعاء.

كما نشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع، نسأل
الله أن يجزيهم عن خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناته.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| | إهداء |
| | شكر |
| ا | فهرس المحتويات |
| أ | مقدمة عامة |
| 44 - 1 | الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية |
| 3 | المطلب الأول: ركائز التوجه الإستراتيجي |
| 11 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي |
| 14 | المطلب الثالث: تعريف الإستراتيجية |
| 16 | المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية |
| 21 | المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية |
| 21 | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية |
| 22 | المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية |
| 23 | المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية |
| 24 | المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية |
| 26 | المبحث الثالث: مراحل إعداد وتطبيق الإستراتيجية |
| 26 | المطلب الأول: مرحلة التخطيط الإستراتيجي |
| 36 | المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي |
| 36 | المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية |
| 44 | خلاصة الفصل |
| 90 - 45 | الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء |
| 46 | تمهيد |
| 47 | المبحث الأول: ماهية الأداء |

فهرس المحتويات

| | |
|----------|--|
| 47 | المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره، وأهميته |
| 55 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء |
| 62 | المطلب الثالث: مستويات الأداء وأبعاده |
| 64 | المطلب الرابع: مكونات الأداء |
| 66 | المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية |
| 66 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء |
| 67 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء |
| 69 | المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء، ومراحله |
| 75 | المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية |
| 75 | المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية |
| 77 | المطلب الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية |
| 78 | المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية |
| 84 | المطلب الرابع : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض الدراسات السائد |
| 90 | خلاصة الفصل |
| 128 – 91 | الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض |
| 92 | تمهيد |
| 93 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز (المؤسسة الأم - مديرية سونلغاز بالبيض). |
| 93 | المطلب الأول: تقديم العام للمؤسسة |
| 97 | المطلب الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سونلغاز |
| 98 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وفروعها |
| 107 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 107 | المطلب الأول: فرضيات الدراسة |
| 107 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة وحدودها |
| 110 | المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان |
| 116 | المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 117 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة |
| 121 | المطلب الثاني: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة |
| 126 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية |
| 128 | خلاصة الفصل |
| 129 | خاتمة عامّة |
| 131 | قائمة الملاحق |
| 136 | قائمة المصادر والمراجع |
| 145 | فهرس الجداول والأشكال |

مقدمة

مقدمة عامة

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

- الإدارة الإستراتيجية تتم بالقضايا التي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار، بينما الإدارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالرقابة التشغيلية مثل إنتاج السلع بكفاءة، مراقبة الأداء ...
- الإدارة الإستراتيجية عند صناعتها للقرارات تحرص على الحصول على المعلومات والبيانات من البيئة الخارجية والداخلية، عكس الإدارة التقليدية التي تركز على جلب المعلومات من البيئة الداخلية

- التأثير الزمني لقرارات الإدارة الإستراتيجية تأثر على المدى البعيد، بينما قرارات الإدارة التقليدية ذات المدى القصير .

كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المديرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير، وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى منهجية البحث والدراسات السابقة، الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية، وبالأخص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وتتدرج تحتها التساؤلات التالية:

- ❖ ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وما هي غاياتها وأهدافها؟
- ❖ ما هي مراحل التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي؟
- ❖ كيف يتم تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟
- ❖ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين البعد المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

الفرضيات:

للإجابة على ذلك يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية:

الفرضية 1:

ضعف النظرة الاستراتيجية لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية يعرقل مسيرة تطورها.

الفرضية 2:

الأوضاع والتحوّلات التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، هي التي جعلتها تتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية لتحسين مستوى أدائها.

الفرضية 3:

الأداء التسويقي المتميز مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي يكتسيها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع إلى جهل المسيرين لأبجدياتها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة في تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسات في ظل التغيرات الحالية، لا سيما في محيط تسوده التنافسية وتحكمه آليات السوق، ويحتل فيها الأداء المتميز منزلة مهمة، ولأنّ غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة من شأنه أن يعيق تطورها.

أهداف الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع دور الإدارة الاستراتيجية، تبين لنا أنّ من الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة ما يلي:

❖ التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من مفهومي الإدارة الاستراتيجية والأداء.

❖ إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، إذا ما تم اعتماده داخل المؤسسات الاقتصادية.

❖ التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية

أسباب اختيار الموضوع:

السبب الموضوعي: التوجّه الحاصل في المؤسسات الاقتصادية نحو الاعتماد على أساليب جديدة في التسيير، تتماشى مع الثورة التكنولوجية، بالاهتمام بلإدارة الاستراتيجية، كنمط لتحسين الأداء.

السبب الذاتي: رغبتنا في البحث بالمواضيع الخاصة بلإدارة الاستراتيجية، كما أنه يدخل ضمن اهتمامنا الأكاديمي.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد على وصف الظواهر والأحداث بصورة دقيقة، كما يضمن تحقيق تقدّم في حل المشكلات، والوصول إلى النتائج التي تسهم في فهم الموضوع المراد دراسته.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية: وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول بعنوان ماهية الإستراتيجية قمنا فيه بالبحث عن تعريف الإستراتيجية، وركائز التوجه الاستراتيجي، وقمنا فيه بالتفريق بين ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية بينما جاء المبحث الثاني حول الإدارة الإستراتيجية، وكان الحديث فيه منصبا حول الأهمية والمتطلبات والتحديات، أما المبحث الثالث والأخير، فهو بعنوان: مراحل إعداد وتطبيق الإستراتيجية، وفيه تمحور الحديث حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله.

الفصل الثاني: عنوانه: الإطار النظري للأداء وهو مقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، تمحور الأول حول ماهية الأداء، من خلال الحديث عن تعريف الأداء، عناصره، وأهميته، ومكوناته مع ذكر بعض، بينما كان المبحث الثاني معنوناً بتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ وذلك بذكر المفهوم الاصطلاحي لتقييم الأداء، وتعداد أهميته وأهدافه ذلك أنه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية مع ذكر أسس تقييم الأداء، ومراحلها. بينما كان الكلام في المبحث الثالث والأخير حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي في البحث، وعنوانه: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض باعتبارها مؤسّسة من المؤسّسات الاقتصادية، وكانت الدراسة الميدانية للمؤسّسة المذكورة وفق ثلاثة مباحث رئيسية هي: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسّسة سونلغاز (المؤسّسة الأم - مديرية سونلغاز بالبيض) - المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية - المبحث الثالث: تحليل و مناقشة فقرات الدراسة.

الدّراسات السّابقة:

لكلّ بحث أكاديمي دراسات سابقة يستمدّ منها الباحث بعض النقاط التي يحتاجها، فضلاً عن الكتب والمؤلّفات المطبوعة، التي تنير سبيله، لتحقيق ما يصبو إليه، ومن بين الدّراسات السّابقة في حقل الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء في المؤسّسات الاقتصادية نذكر:

1 - سوما علي سلّطين : الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة

ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري: 2006، وكان الهدف منها توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، لمعرفة التشابه بينها وبين الظروف الأخرى التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية لتحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات ضمن مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المنظمات لديهم معلومات حول مفهوم الإدارة



الاستراتيجية ومكوناتها. ووجود نقص كبير في عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية داخل المنظمات.

2 - محمد حنفي محمد نور تيدي: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010: وكان هدف الدراسة قياس مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، لما يحققه من مزايا وفوائد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية القطاع، إضافة إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على ذلك التطبيق، وكان مجتمع الدراسة مشتملاً على أقسام ثلاثة: الأول: طبقة الإدارة العليا مثل المدير ونوابه ومساعديه، ومدراء الشركات ذات الصلة، والإدارات الرئيسية - الثاني: عينة عشوائية قوامها 50 % من نسبة مفردات هذا المستوى - الثالث: عينة عشوائية 10 % من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية.

3 - كيلاني صونية: المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007: وكان هدف الدراسة دراسة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات عموماً والمؤسسة المذكورة خصوصاً، واعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي، من خلال تطبيق واقع الإدارة الاستراتيجية على مجمع صيدال ومن بين النتائج المتوصل إليها أنها تهتم بتوسيع تشكيلة منتوجاتها، حيث تضيف كل سنة 10 منتوجات جديدة، وهو ما سمح لها بتعزيز حصتها في السوق وتحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في النمو والتوسع.

4 - بن عباس حليلة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة، مذكرة ماستر في تسيير المنظمات،

تخصّص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017. قامت هذه الدّراسة على بحث موضوع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية المذكورة، وخلصت إلى أن الأداء العام لمؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية يتسم بالكفاءة والفعالية، نظراً للبيئة الداخلية التي تساعد على تطبيق ذلك.

5 - بوعزة بادية: دور نظام المعلومات في دعم وتوجيه استراتيجية المؤسسة - دراسة حالة

بالمطاحن الكبرى للظهرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي: جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016، وهدفت الدراسة إلى إبراز مفاهيم الاستراتيجية وكيفية إرسائها داخل المؤسسة، مع ذكر علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية باستراتيجية المؤسسة، والوقوف على واقع المؤسسة المستهدفة، ومدى استفادتها من نظم المعلومات في بناء استراتيجيتها وتدعيم مركزها التنافسي.

6 - بودالي خيرة: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية - دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت بالحساسنة سعيدة الفترة الممتدة 2012 - 2017: مذكرة ماستر سياسات عامة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة: توصلت الباحثة في دراستها إلى اعتبار مؤسسة الإسمنت ذات أهمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث ساهمت في البناء والتعمير، لأن العمل التنموي يحتاج إلى تفعيل كل الإمكانيات المادية والبشرية، مع توفر التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: ركائز التوجه الإستراتيجي

المطلب الثاني : التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

المطلب الثالث: تعريف الإستراتيجية

المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الرابع : تحديات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مراحل إعداد وتطبيق الإستراتيجية

المطلب الأول: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية

تمهيد:

في ظل التحديات الراهنة التي يمر بها العالم، وزيادة وتيرة التطور العلمي والتكنولوجي، كان لزاماً على المؤسسات الاقتصادية تبني طرق ووسائل مناسبة حتى تستطيع مواكبة تلك التطورات، ومن بين تلك المتطلبات ما يعرف بإدارة الإستراتيجية التي تحتل مكانة هامة داخل النظام المؤسسي، وأهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة، فهي تقوم بتحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، ومن خلال المسح البيئي يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف وكذلك الفرص والتهديدات وتتم من خلال ذلك صياغة إستراتيجية مناسبة بما يتماشى مع ظروف المؤسسة وأهدافها، كما تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المختارة و تبدأ بالتنفيذ وخطوة ضرورية تأتي الرقابة الإستراتيجية للتعرف هل تم التوصل إلى ما تم التخطيط له على أرض الواقع.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

سننطلق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي كالاتي: ركائز التوجه الإستراتيجي، التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، تعريف الإستراتيجية، مستويات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ركائز التوجه الإستراتيجي

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تمتلك توجه إستراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز.

الفرع الأول: رؤية المؤسسة.

يستهل الكثير من الناس إلى الوراء بدلا من النظر إلى الأمام ولكن القيادة الفعالة والملمهة تبدأ بالنظرة المستقبلية فعلينا أن نحدد تطلعاتنا إلى أين نمضي على المدى البعيد وسوف تحفز نظرتنا الثاقبة الآخرين للتطلع إلى المستقبل مثلنا¹.

تكمّن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة. إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بما يميزها عن المؤسسات الأخرى. ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك الذي تخدمه وتحتاج المؤسسة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلى مناقشة عدة أمور أساسية في الإدارة الإستراتيجية يأتي في مقدمتها²:

¹ - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 32.
² - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007، ص 23

- ما هي الرؤية المستقبلية للمؤسسة؟

- ما هو الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة؟

- لماذا توجد المؤسسة؟

«تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة وما ترغب أن تكون عليه المؤسسة وما

تطمح أن تصل إليها في المستقبل»¹.

أ- **تعريف الرؤية الإستراتيجية:** «هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب

في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه. ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط

لتنميتها»². كذلك تعرف بأنها: عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو

تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام

وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة. كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن

تحقيقه مستقبلا.

ومن خصائصها:

- ❖ أن تتصف بالوضوح.
- ❖ أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق إلي تعمل فيه المؤسسة.
- ❖ أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- ❖ أن تتسم بالاستقرار النسبي.
- ❖ الاهتمام بالعملاء.

¹ - مؤيد سعيد السلام، مرجع سابق، ص 72

² - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 48.

ب - عناصر الرؤية الإستراتيجية:

توجد 3 عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

أولاً: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة: إن التوصل إلى تعريف دقيق بمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمراً سهلاً كما قد يتصور البعض. وفي البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي استند على ثلاثة دعائم أساسية وهي¹:

- **احتياجات العملاء:** إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات لعملائها. لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المؤسسة من منتجات لعملائها ليس كافياً لتحقيق الغرض. فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية في منظور العملاء ولكنها يمكن أن تصبح مجالاً للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء.
- **العملاء:** إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المؤسسة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته و النطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المؤسسة منتجاتها أو خدماتها.
- **التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة:** تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المؤسسة في إشباع حاجات عملائها.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، مرجع سابق، ص 107

ثانياً: تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي: إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي

يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الإستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة على التعرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط .

ثالثاً: توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام: إن شرح وتفسير الرؤية

الإستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية والرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المؤسسة ويساعد على كفاءة وفعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، ويقلل من مقاومة التغيير؛ وبالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: رسالة المؤسسة

أ - تعريف رسالة المؤسسة: تعرف رسالة المنظمة بأنها: «عبارة عن غايتها المحددة التي

تميزها عن المؤسسات الأخرى المشابهة لها»¹.

ب كما تعرف أيضاً: «تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من

المؤسسات المماثلة لها»²

¹ - عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص 238.
² - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 49.

وعرفت أيضا: على أنها «عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لأهدافها وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم»¹. كما توضح الرسالة: «أسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله»².

ويمكن تعريفها بأنها: «عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية»³

ب - عناصر الرسالة (مكوناتها): تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى و الشكل ودرجة التحديد. ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد من أن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات وحيث أن الرسالة كثيرا ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، تتضمن العناصر التالية⁴:

الجدول رقم (1-1): العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة

| العنصر | التساؤلات |
|--------------------------|---|
| 1. العملاء | من هم عملاء المؤسسة؟ |
| 2. السلع و الخدمات | ما هي السلع و الخدمات الرئيسية في المؤسسة؟ |
| 3. الأسواق | أين تتنافس المؤسسة؟ |
| 4. التكنولوجيا | هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة |
| 5. البقاء والنمو الربحية | هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟ |
| 6. الفلسفة | ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟ |

¹ - عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، القاهرة، ط3، 1997، ص 153.

² - شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 29.

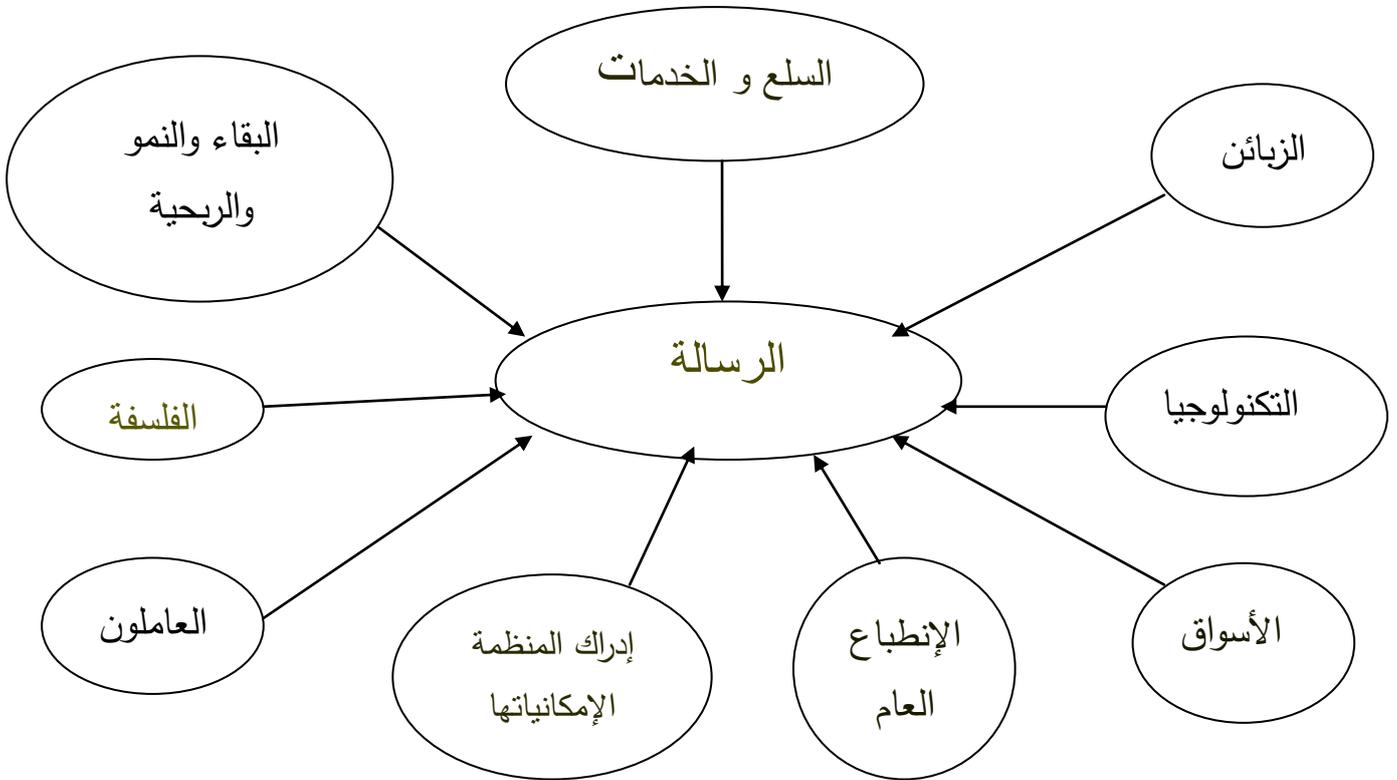
³ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، كلية التجارة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 1997، ص 37.

⁴ - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 6.

| | |
|----------------------------|--|
| 7. مفهوم الذات | ما هي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟ |
| 8. الاهتمام بالصورة العامة | هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئة واهتمامات المجتمع؟ |
| 9. الاهتمام بالعاملين | هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة؟ |

المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 6.

الشكل رقم (1-1): عناصر رسالة المؤسسة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، (1428 . 2008)، ص 179.

أهمية رسالة المؤسسة: يلخص DAVID أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإستراتيجية¹:

- ❖ ضمان الإجماع على الغايات وأعراض التنظيم.
- ❖ تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- ❖ إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- ❖ تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- ❖ توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المعاكسة.
- ❖ تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
- ❖ الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

الفرع الثالث : تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية

أ- تعريف الغايات: يشير مفهوم الغايات GOALS إلى: «النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة ، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها»².

- تعرف الغايات بأنها: «تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ، ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل»³.

¹ David F, Conceptual strategic management, Merril Publishing, Co, Ohio 1989, p 100.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 122.

³ - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 45.

- و يعرفها آخر بأنها: «السبب العام لوجود المؤسسة في المدى البعيد ، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية»¹.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها. كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم². تتم المؤسسة بتحديد غايات نسائية واضحة ومحددة، وذلك للعديد من الأسباب أهمها³:

❖ **ضمان وحدة الغرض داخل المؤسسة:** إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد.

❖ **توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل المؤسسة:** فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

❖ **تركز جهود الأفراد والوحدات:** بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

❖ **تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط:** بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

ب _ مفهوم الأهداف: ليس هناك شك في أن كل مؤسسة من المؤسسة مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا و مهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أو خدمة. تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف

¹ - كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2004، ص 183.

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 120.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل، العربية، القاهرة، 1998، ص 91.

تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وعادة ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة وبذلك تكون أكثر تحديدا وتفصيلا منها¹.

يتمثل الهدف في النتيجة التي تصل إليها المؤسسة لكي تحقق غايتها النهائية، والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة، ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة الرسالة إلى نتائج أداء محددة يمكن مقابلهها قياس مستويات الأداء الفعلية، وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المؤسسة، وبالتالي غايتها النهائية².

وتتميز الأهداف كونها تعكس:

- ❖ حالة أو وضعاً مرغوباً فيه.
- ❖ وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- ❖ نتيجة يمكن تحقيقها.
- ❖ إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

إن التطور الحاصل في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، حيث أن ظهور فلسفات عديدة ونماذج وطرق وأساليب متعددة شككت رصيда معرفيا متراكما يمثل خزينا يستخدمه المديرين في إدارة مؤسساتهم والارتقاء بأدائها.

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، حيث رأى بعض الباحثين أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية، وهي³:

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 204.

² - عمر عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 193.

³ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص

| | |
|------------------------------|----------------------------|
| BASIC FINANCIAL PLANNING | التخطيط المالي الأولي |
| FORECAST BASED PLANNING | التخطيط المستند على التنبؤ |
| EXTERNALLY ORIENTED PLANNING | التخطيط ذو التوجه الخارجي |
| STRATEGIC MANAGEMENT | الإدارة الإستراتيجية |

المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي

حيث يكون اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، وحيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة، وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة. وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم¹.

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

يزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل. أما المشاكل التي قد تنشأ في هذه المرحلة فمن المحتمل أن تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور مثلا، و غالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط فضلا عن مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 73.

إن حصول تغيرات في بيئة عمل المؤسسات، واشتداد المنافسة وتشعب الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفؤة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، وتحتل هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة، وتحليل كامل الموقف والتقسيم التنافسي. وتقييم البدائل الإستراتيجية وتوزيع ديناميكي للموارد. وفي نهاية الستينات من القرن الماضي تم اعتماد مدخل التخطيط الإستراتيجي لتوضيح المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة وليس فقط في العملية التخطيطية

المرحلة الرابعة: هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز الحدود وفجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974، وما نجم عنه من تغير منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية)، وهذا ما أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج / السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها، وعملت على السيطرة على الأسواق، وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية".

وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية السلع / الخدمات.
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.

- اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات... الخ نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي.

المطلب الثالث: تعريف الإستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية STRATEGOS، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطاتها.

ولقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات ومعاني في كثير منها بعنصر التحدي ، وذلك لعدة أسباب ، يمكن ذكر أهمها بأن الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر ، انتقل إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري. وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم¹.

التعريف الأول: عرف فريد داوود الذي عرفها بقوله «فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ»².

التعريف الثاني: أما أنسوف فقد عرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن «تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية ، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد»³.

1 - ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 7.

2 - محمد المحمدي الماضي كتاب الإدارة الإستراتيجية ص 21

3 - أنس عبد الباسط عباس كتاب الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة صفحة 22

التعريف الثالث: يعرفها (THOMAS) على أنها: «خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها. وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية»¹

التعريف الرابع: تعرف الإستراتيجية بأنها: «تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المؤسسة إلى هذا الوضع، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد، وتخصيص الموارد في المؤسسة»².

لذلك الإستراتيجية تشير دائما إلى «تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل ؛ أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة، وأهدافها الأساسية. فهي في إطار يرشد الاختيار بعيد المدى. ويجب عدم الخلط بين (ماذا، كيف)، وذلك في سياق الممارسات الإستراتيجية»³.

التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم بأنها: «إطار عام مرشد للتفكير والتصرف ، تتخذه الإدارة العليا ، ويكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ومواطن قوتها ؛ من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولا إلى أداء رسالتها»⁴.

المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية

¹ - طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث ، ع5، جامعة بسكرة، 2005، ص 39. ² W. Zimmer man and B. Tregoe , Top Management Strategy What it and How to Make 5 it Work , 1980, by kepner, Tregoe incp.18

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 19.

⁴ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 45.

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية يجب أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة، ولقد دعى إلى هذا وجود بعض المؤسسات العملاقة الحجم ، والتي تتعامل في العديد من الصناعات، وتقدم العديد من المنتجات المترابطة أو الغير المترابطة، كما تتعامل أيضا في العديد من الأسواق العالمية. ولا يعقل أن يتم إدارة مثل هذه المؤسسات بنفس الأسلوب الذي تدار به المؤسسات ذات المنتجات أو الأسواق المحدودة. ومن هنا فإنه لتسهيل العملية الإدارية لهذه المؤسسات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات ، بحيث يطلق على كل وحدة منها باسم " وحدة الأعمال الإستراتيجية"¹.

وفي الغالب تعامل كل وحدة الأعمال الإستراتيجية على أنها مركز لربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمؤسسة. وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المؤسسة الأم، وفي بعض الحالات الأخرى قد تقرر المؤسسة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحداتها العمالية الإستراتيجية ، من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

ومن خلال ما ذكر يمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات الإدارة الإستراتيجية²:

أولا : الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy :

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة ، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، وأخيرا علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

¹ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 26.

² - أنس عبد الباسط عباس أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز كتاب الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة صفحة 26

ويعرف هذا المستوى على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه. والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

Strategic Business Units

يطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي المنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وهي تمثل إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. وهذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة) أن تتنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy :

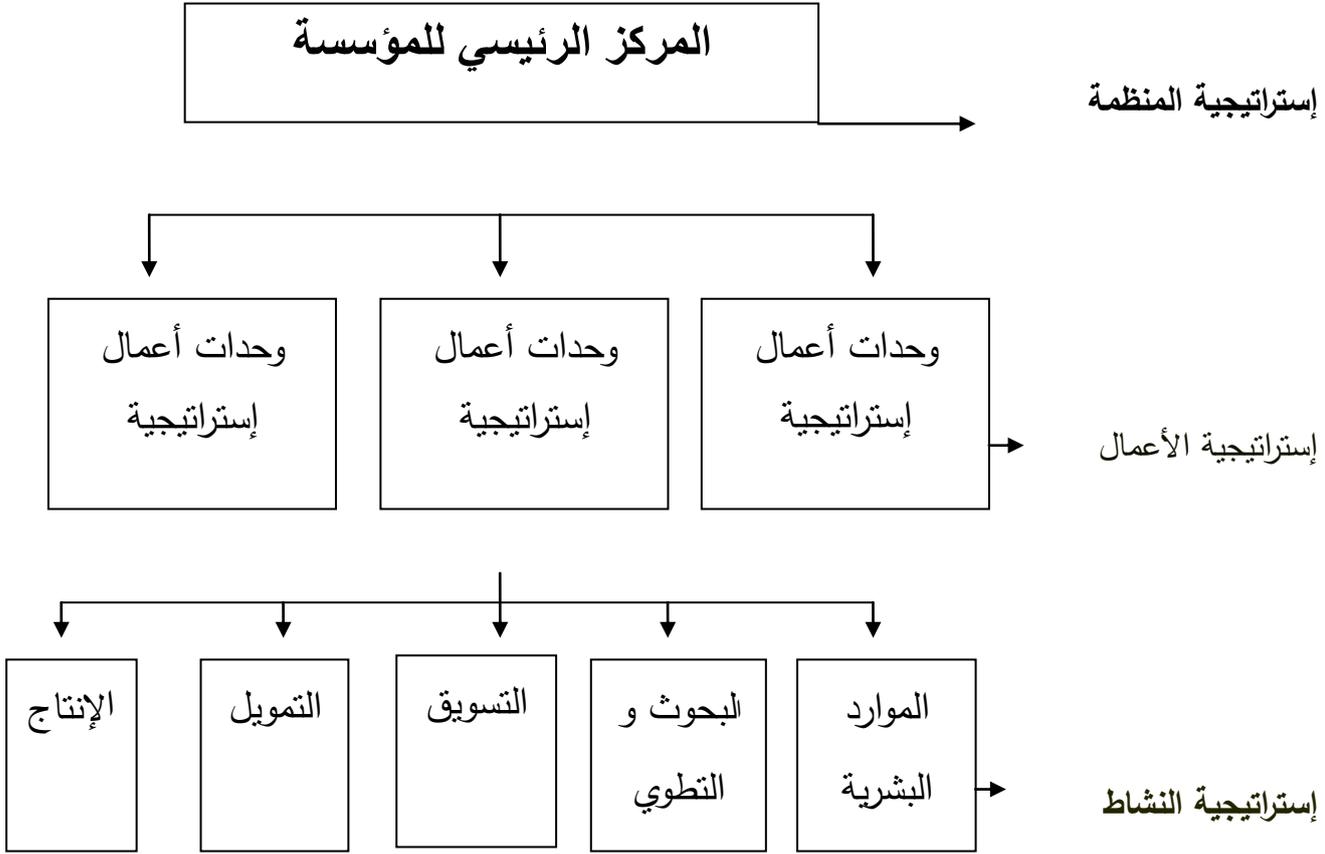
تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق التمويل (الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات، تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطا هاما وحيوية وضرورية لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة. وتتعلق المهام الإستراتيجية عند هذا المستوى بتعظيم الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود المفروضة على واقع الأعمال.

يوضح الشكل رقم (02): المستويات الثلاثة للإستراتيجية

الشكل رقم (1-2): مستويات الإستراتيجية



المصدر : جمال الدين محمد المرسى، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2002، ص 44.

| المستوى | مسؤولية تطوير الإستراتيجية | العناصر الأساسية |
|---------|--|---|
| المؤسسة | الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة + المدير العام و فريقه) | هيكله محفظة الأعمال الكلية و إدارتها. تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات |

| | | |
|---|--|---------|
| الأعمال. | | |
| <p>إختيار كيفية المنافسة و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها.</p> <p>تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية التنافسية المتغيرة .</p> <p>تنسيق الأدوار الإستراتيجية.</p> <p>الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.</p> | <p>رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا.</p> | الأعمال |
| <p>تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المحال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المحال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.</p> | <p>رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدات لأعمال .</p> | الوظيفي |

جدول رقم (1 - 2): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و العمليات، الطبعة الثانية،

2013، دار وائل و التوزيع، ص 29.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل

القرن الحالي فأورد الكتاب والباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية يمكن عرضها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

التعريف الأول: عرف ثومبسون واستركالند الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني «وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية»¹

التعريف الثاني: عرفها (HIGGINS, 1983): «على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها»².

التعريف الثالث: الإدارة الإستراتيجية هي: «مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى المؤسسة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقويم والرقابة»³.

التعريف الرابع: تعرف بأنها: «الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المؤسسة) بصياغة وتنفيذ إستراتيجية أو (إستراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المؤسسة لنفسها في المستقبل»⁴.

التعريف الشاملة

الإدارة الإستراتيجية هي : «العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطق على أنها العملية التي يتم من خلالها التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة، ومن الممكن

صفحة كتاب 218 الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بحث رقم 66

² - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جميع حقوق الطبعة محفوظة، (1428، 2008)، ص 64.

³ - هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 7.

⁴ عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإستراتيجية: المبادئ و الأدوات، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004، ص 6.

أن تكون إستراتيجيات المؤسسة إستراتيجيات عامة تستخدمها كافة المؤسسات أو إستراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة وموقفها التنافسي»¹.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه مؤسسات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية، وفي ما يلي نذكر أهم النقاط²:

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطي المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات.
3. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
4. تسهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
5. إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي تساعد المؤسسة في الاستفادة من أكثر الفرص جاذبية.
6. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
7. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، جامعة القاهرة، 2003، ص 105.

² - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 439.

8. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية¹.

ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية و الخارجية، وتحديد إمكانيات الملائمة بين المؤسسة وهذه التغيرات².

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية

من أجل تحقيق إدارة إستراتيجية، يتطلب توفر المقومات الآتية³:

- ❖ خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- ❖ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- ❖ نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- ❖ نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
- ❖ نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

¹ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص 29.

² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (1436 - 2015)، ص 73.

³ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص ص 82 . 83.

❖ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة إستراتيجية وفيما يلي استعراض لأهم هذه التحديات¹:

- **زيادة معدلات النمو:** إن دخول مؤسسات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير المماثلة أمام الإستراتيجيين في مؤسسات الأعمال².

- **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها. والحصول على حصة من السوق. ولن يتأذى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

• **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتحد تلك المؤسسات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية،

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 32.

² - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007، ص 23.

تكنولوجية جديدة وهكذا¹.

- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني والبشري فالموارد المائية أصبحت نادرة والطاقة بعضها في نضوب وزيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها.
- **عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الإقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الإقتصادي والإداري².
- **الإلتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديموغرافي.**

المبحث الثالث: مراحل إعداد و تطبيق الإستراتيجية

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال بضرورة وجود منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسابه ما يفرزه المحيط والبيئة من تغيرات دائمة. وجاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياستها في الأمد الطويل، وتحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية وتحليلية كبيرة جدا ناهيك عن وضعها حيز التنفيذ و التطبيق حيث تحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد.

¹ - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، النيل للطباعة، القاهرة، 2004، ص 53-54.

² - ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2009، ص 2.

المطلب الأول: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي، مراحل إعداد التخطيط الإستراتيجي، ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أول جزء من الإدارة الإستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المؤسسة وأهدافها، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية «برامج وخطط طويلة الأجل على المستوى ككل وعلى المستويات الوظيفية، برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال، خطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي»¹.

التعريف الأول: «هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المتضمنة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل الإستراتيجيات والسياسات (وتخصيص الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات»².

التعريف الثاني: بأنه: «منهج ن ظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ»³.

¹ - عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية: المبادئ و الأدوات، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004، ص 7.

² - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 32

³ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، البازوريا لعملية النشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص 5.

التعريف الثالث: عرفه (DRUCKER) بأنه: «عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم، تنفيذ القرارات

الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ

القرارات»¹

التعريف الخامس: «يعني التخطيط الإستراتيجي يتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات

هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه

أنه مادام التخطيط إستراتيجي، فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط

أكبر، وتتسم الموارد والإمكانيات المطلوبة بـكبر الحجم والقيمة»²

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف **التخطيط الإستراتيجي** بأنه: «عملية شاملة تقوم على

استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد

الخيار الإستراتيجي المناسب، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة،

بههدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة".

ويبنى التخطيط الإستراتيجي على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد

منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي³:

- ❖ إعادة تنظيم المستوى الذي تتكون عليه المؤسسة.
- ❖ تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسة بعد إعادة تنظيمها.
- ❖ مراجعة مهام وأعمال المؤسسة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة.

¹ - كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007، ص21.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 18 - 19.

³ - أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011، ص 29.

- ❖ النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية.
- ❖ تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة.
- ❖ تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.

إن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات و هي:

- أين نحن الآن ؟
- أين نرغب أن نكون ؟
- كيف سنصل إلى هناك ؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل الكتاب والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.

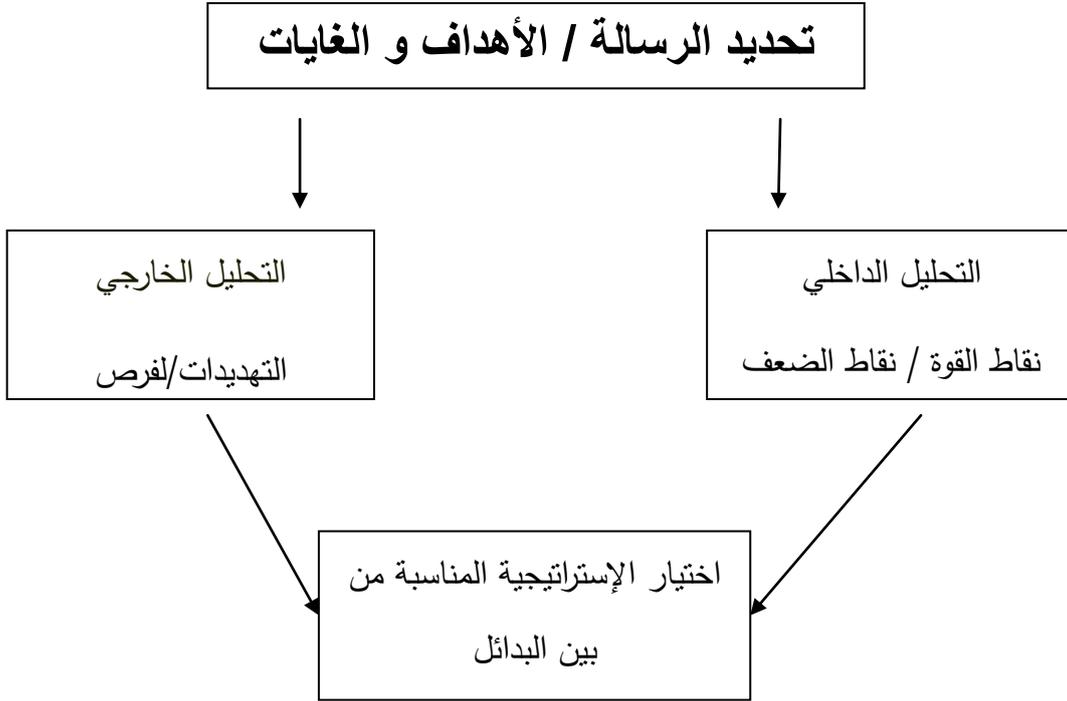
- التحليل الإستراتيجي للبيئة.

- اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل التالي يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج "SWOT"¹

¹ 1 Swot (threat , opportunities, weaknesses, strengths).

الشكل رقم (1-3): مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 37.

يتضح من خلال الشكل رقم (1-3): أن عملية التخطيط الإستراتيجي تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتمثل في:

أولاً: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية يطلق على رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية "الاتجاه الرئيسي" حيث يساعد على تعريف المؤسسة وبيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية¹.

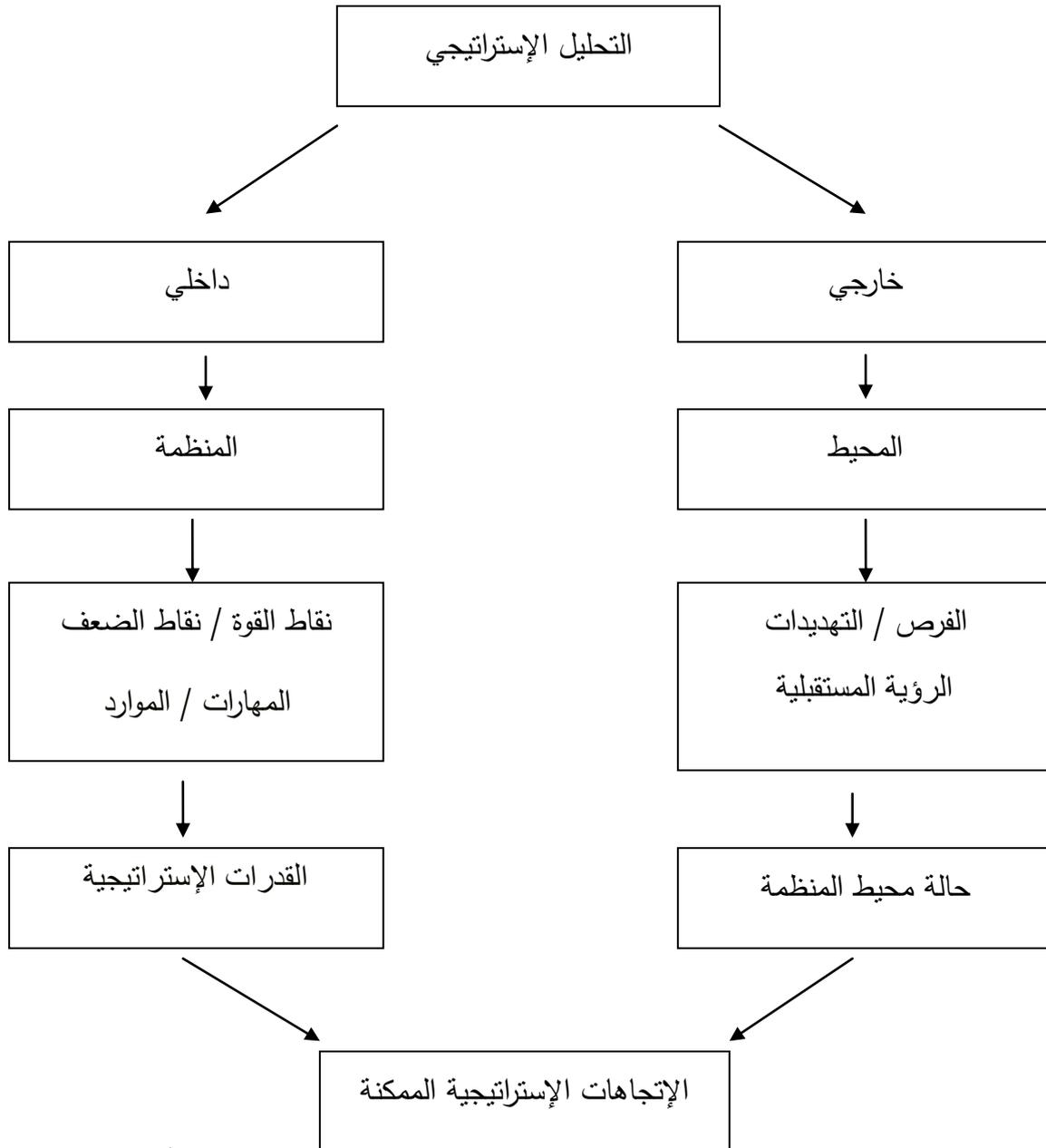
ثانياً: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار لا بد من القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

تتواجد بها، للتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، والإستراتيجية تحدد نمط

العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (1-4): أبعاد التحليل الإستراتيجي التحليل الإستراتيجي



المصدر: سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006، ص 18.

¹ - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 ص 18.

2-1 - تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): إن محيط المؤسسة ما هو إلا المحال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، و يتميز بالتغيير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما : بيئة خاصة والتي تتمثل في كل من: الموردين، العملاء، المنافسين، حملة الأسهم، المجتمع المحلي ... الخ والبيئة العامة التي تشمل كل من: القوى الاقتصادية، القوى التكنولوجية، القوى الاجتماعية والثقافية القوى السياسية¹.

2-2 - تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و نقاط الضعف): يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على محالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، وبيني التحليل الداخلي على معلومات تفضيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ... الخ.

ثالثاً: تحديد الخيار الإستراتيجي

إن هدف المؤسسة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي:

3-1- على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية حددها مايكل بورتر وهي تعتبر الإستراتيجيات الأساسية وتتمثل في ما يلي:

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 70.

3 - 1 - 1 - الريادة في التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة 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.

3-1-2 - إستراتيجية التمييز : وتعني قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في نتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع.

3 - 1 - 3 - إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

3 - 2 - البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: إن الإستراتيجيات الوظيفية تتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل (التسويق، الإنتاج العمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية)، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي¹:

2 . 3 - 1 - التسويق: ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج / الخدمة، السعر، الترويج وقنوات التوزيع . أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة ؟ وما هي المناطق التي ستبيع فيها ؟ و من هو السوق المستهدف ؟ وما هي سياسة الأسعار ؟ وهل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق، أم على أساس التكاليف ؟ وما هي قوة تأثير التسويق على خصائص المنتج.

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

3 - 2 - 2 - الإنتاج والعمليات: تهتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقم بها المؤسسة، و من بينها جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات / الخدمات، وما هي عملية الإنتاج المتبعة. و باعتبار الإنتاج مجالاً وظيفياً، فإنه يشمل على كل شئ يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

3 - 2 - 3 - البحث و التطوير: إن أغلبية 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 أجل دعم إستراتيجية الأعمال.

3 - 2 - 4 - نظم المعلومات: تنتج المؤسسات إلى إستراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيات المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات.

3 - 2 - 5 - الموارد البشرية: ترتبط إستراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط و الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل.

3 - 2 - 6 - المالية: تبين الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والإستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البيئة المالية منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى، وتهدف بشكل عام إلى تنظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق.

3 - 3 - البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي: هناك ثلاث بدائل إستراتيجية ينبغي على

الإدارة العليا أن تختار من بينها، وهي كما يلي:

3 . 3 - 1 - إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات: يقصد بإستراتيجية الاستقرار تحافظ المؤسسة

على نفس النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته و تحسين ما لديها من مزايا تنافسية، و الهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرارية¹.

3 - 3 - 2 - إستراتيجيات النمو و التوسع: إن إستراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين،

نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات والأرباح، تدعيم مكانة المؤسسة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبيرة².

وتضم العديد من الإستراتيجيات الفرعية وهي: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل (

التكامل العمودي، التكامل الأفقي)، إستراتيجية التنوع (التنوع المتمم، التنوع التكميلي)،

إستراتيجية الاندماج والتملك، إستراتيجية الاستثمار³.

3 - 3 - 3 - إستراتيجية الانكماش أو التراجع: يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المؤسسة من

حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة

بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. ويمكن أن تأخذ

شكلا من الأشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمؤسسة أخرى،

التصفية وبيع الأصول.

¹ - بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الواقع والآفاق، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006، ص 44.

² - جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 399.

³ - خالد محمد بني حمدان، وائل صبغي إدريس، مرجع سابق، ص 223.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي¹:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي يرمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، و يمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.

¹ - العوجي مصطفى، أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، 1988، ص ص 204. 205.

- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.
- التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي.

المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية، و التي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي، حيث تتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية و التحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

الفرع الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية «وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، و تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا والتزاما جماعيا، والتنفيذ الإستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفير مهارات فردية جيدة لنجاحه»¹.

التعريف الأول: «مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات»².

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص 16.

² - أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص 132.

التعريف الثاني: «هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في

إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب

التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادية و نظام تقويم الأداء الإستراتيجية»¹.

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ الإستراتيجية: تتم هيئة الإستراتيجية للتنفيذ من خلال:

1. وضع و تحديد السياسات:

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية فتعرف

السياسات على أنها: " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى

لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام

المرؤوسين لإتباعه"، ويمكن تصنيف السياسات إلى نوعين هما:

- السياسات العامة: وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز

الأعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا وما يميزها أنها توضع من طرف

الإدارة العليا ومدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل ، وعادة ما

يتم تدوينها في دستور المؤسسة.

- السياسات التنفيذية: تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق

إنجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية، و تنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق

عليها اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات

الإنتاج².

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 197.

² - مازونبي منيرة، لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، 2010، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، ص 30.

2. وضع و تحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها: " خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع

معين" و تشمل هذه الخطة على ما يلي¹:

- مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد.

- الخطوات المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف.

- الترتيب / التتابع الزمني للخطوات المحددة.

- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.

- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

3. تخصيص وتوزيع الموارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم

تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك

تتم توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها: الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية

في الأجل القصيرة البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات

كل إدارة، ويتوفر لدى المؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق

أهدافها إذ نجد موارد مالية، موارد بشرية، وموارد تكنولوجية².

4. وضع و تحديد الموازنات: تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة

التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي وهي أيضا:

¹ - منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص 25.

² - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 337.

«بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي إنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة»¹.

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي²:

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

- الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه : ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض حالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر، أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على

¹ - آمال نمر حسن الصيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي و علاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 39.

² - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12.

مراقبة و تقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب¹.

التعريف الأول: تعرف على أنه: «جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ، ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوءة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة»².

التعريف الثاني: «ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و اهتمام أكبر". وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المؤسسة الخاصة بها»³.

الفرع الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات⁴:

- **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة المنافسة، دار وائل للنشر، عمان، ص 297.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ص 179.

³ - عدنان أمينة، الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، محلة التنزيم والعمل، العدد 03، ص 43.

⁴ أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 150.

للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الإستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية .

- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، إذن هدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة / المرتردة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

والجدول التالي يوضح لنا مستويات الرقابة الإستراتيجية.

الجدول رقم : (1-3): مستويات الرقابة الإستراتيجية

| المستوى | نطاق الممارسة | الهدف |
|-------------|-------------------------------|---|
| الإستراتيجي | الإستراتيجية العليا | الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي الكلي للمنظمة |
| التكتيكي | الإستراتيجية على مستوى الوحدة | الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي |
| التشغيلي | الإستراتيجية التشغيلية | الرقابة على الخطط القصيرة المدى |

المصدر: أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، دراسة على شركات تكنولوجيا

المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011، ص 51.

الفرع الثالث: خطوات الرقابة الإستراتيجية

أولاً: تحديد معايير الأداء

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

ثانياً: قياس الأداء

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

ثالثاً: مقارنة المعايير بالأداء

«يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية»².

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الإقتصادية و جعله يطابق المعايير و

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

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، 2004، الطبعة الأولى، ص 26.

المؤشرات الموسوعة، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات والمعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات. ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات¹.

¹شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 131.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، وخلصنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية موضوع مهم جدا لأنه مرتبط بكل عناصر بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، حيث اتضح أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ هذا المفهوم.

حيث تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة، و تبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في مدى زمني ملائم و وسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد .

لا تتحقق أهداف المؤسسة من استمرار، بقاء ونمو إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع تحقيق هذه المطالب، والتي هي الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره وأهميته.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

المطلب الثالث : مستويات الأداء وأبعاده

المطلب الرابع : مكونات الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث : أسس تقييم الأداء ومراحله

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض الدراسات السائد

تمهيد:

تحسين الأداء أمر ضروري لأي مؤسسة اقتصادية في الوقت الحالي، فهو يجعلها تحظى بمكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار، البناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المتعلقة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضا للعلامة التجارية

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورها. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح.

المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره، وأهميته

الفرع الأول: تعريف الأداء: للأداء مفهومان لغوي واصطلاحي هما:

المفهوم اللغوي يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة «الأداء» Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القادمة Performance المأخوذة من كلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir»¹

المفهوم الاصطلاحي: وله عدة تعاريف نذكر من بينها:

التعريف الأول: يعرف أحمد مصطفى الأداء على أنه «درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية»²

¹ dictionnaire de la langue française ,p 766-2001

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة 2009/2010، ص 218.

التعريف الثاني: ويعرفه Jean Yves: على أنه «مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل للقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الداخلية والخارجية»¹

التعريف الثالث: أوضح (pearce , zahra , 1989) في توضيحها لمفهوم الأداء على البعد البيئي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها. فالأداء هو: «النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها»².

التعريف الرابع: يرى (Ecosip , 1999) أن الأداء هو: «القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة»³

التعريف الخامس: «يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية، الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسيطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة»⁴.

التعريف السادس : يعرف الأداء بأنه: «البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق

أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة»¹.

¹ - زغميش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إطار الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 19.

² - أكرم محمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز والأبعاد الإستراتيجية ولأداء التسويقي، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 115.

³ - رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة

الماستر، علوم التسيير، تخصص إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 55.

⁴ - حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، شهادة الماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 7.

التعريف السابع: «يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها»².

التعريف الثامن: يعرف الأداء بأنه «العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها

القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة»³.

التعريف التاسع: يعرف الأداء من وجهة نظر الإدارة ، وذلك من خلال (معجم المصطلحات

الإدارية، 2007) بأنه: «عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في

انجاز الأعمال الموجهة لهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى

التقدم الذي يجرونه أثناء عملهم»⁴.

مما سبق يمكن القول أن الأداء **من خلال التعاريف السابقة** ، تم حصره في مفهومين رئيسيين

يرتبطان به عموماً وهما الكفاءة والفعالية: فتعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: نعني بها العلاقة بين

الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقق الأهداف، لذلك تم

اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف و الوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها⁵

الفرع الثاني: عناصر الأداء

بناء على ما سبق فإن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف، أي النجاح والوصول إلى النتائج

المرغوبة، وهو ما يعرف بالفعالية "efficaité" وأيضا العمل أو مجموعة الأعمال التي تؤدي إلى

¹ - مؤمن شرف فرحات الدين، دور الإدارة بالعمليات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص50.

² - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 3.

³ - أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 19.

⁴ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 105-106.

⁵ . P .druker. I avenir du management selon drucker. Edition village mondial. Paris. 1999.p 73 .

تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة "efficince" وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما:

أ. **تعريف الكفاءة:** يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنهما: «القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة»¹، كذلك تعرف الكفاءة على أنها: «الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن: الكفاءة = قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات»².

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتب فاقدًا للقيمة المقدمة في السوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

ب. **تعريف الفعالية:** تعرف الفعالية على أنها: «أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقًا للخطة. و الغاية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها»³، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق/الإنجاز المخطط.

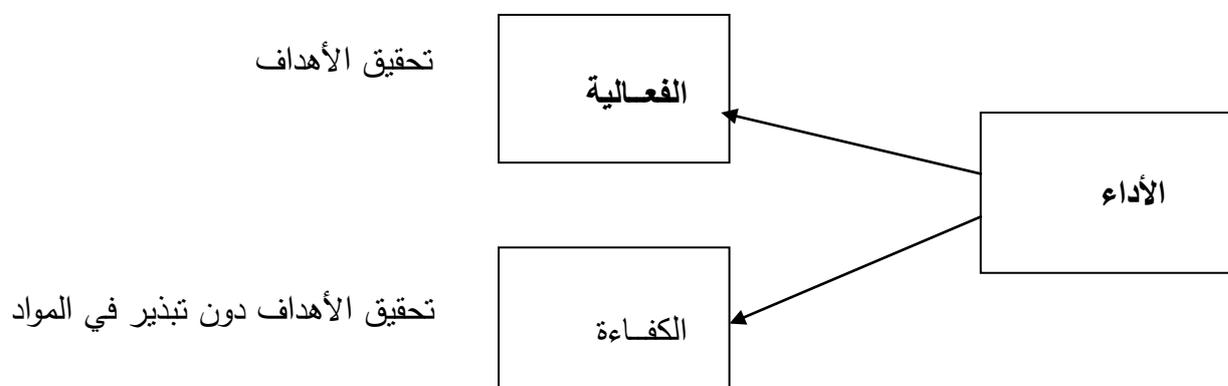
¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 415.

² - علي عبد الله، أثر البيئة على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص6.

³ - أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية السكندرية، مصر، 1999، ص59.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابا كان أو لبا على المؤسسة. وإذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 والعكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

الشكل رقم (2-1): عناصر الأداء: الكفاءة والفعالية



المصدر: جمال جعيل، مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، دراسة حالة مركب

ج. دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية:

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة والفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث فيما يجمع بينهما من روابط ومحاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئيا فهم متغيراتها الرئيسية.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بان البعض يرى أن الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة بل وإنها تتضمنها كما ذكر Kalika . M عندما عرف الفعالية: «درجة تحقق

الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها»¹، و يظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذ نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط. وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما.

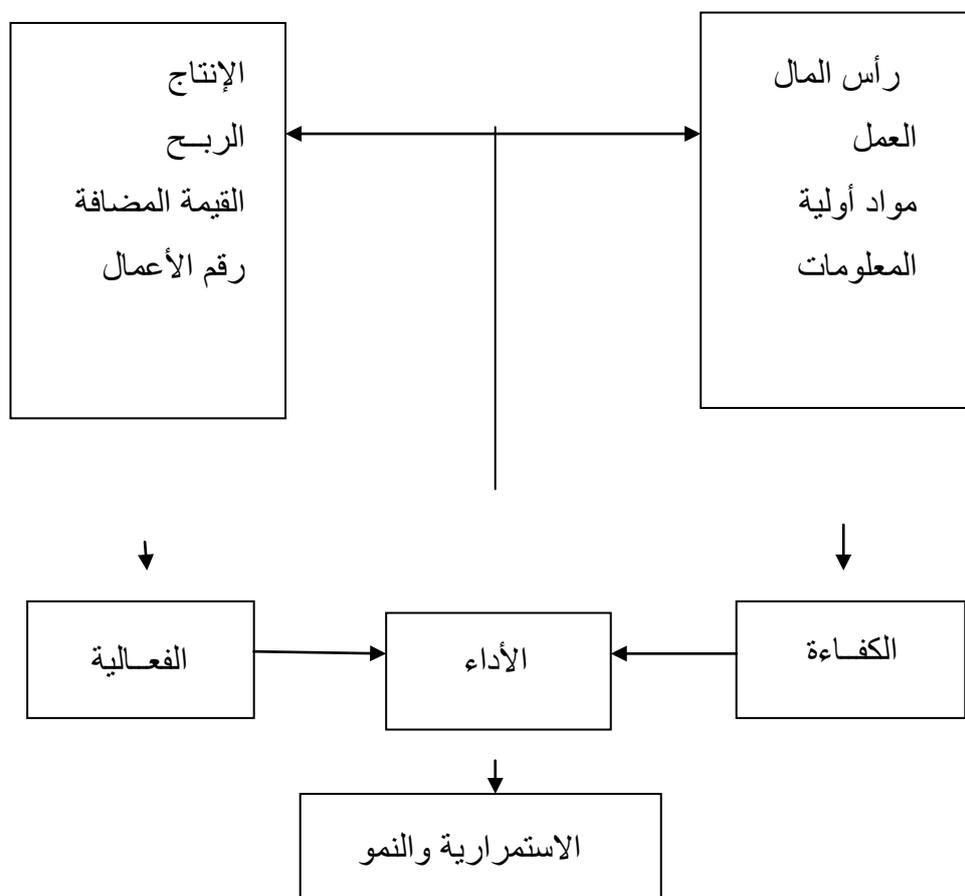
إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، وهذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير والتي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنتظر إلى الفعالية والكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل. ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتم الآخر «فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح»² وهما يتفاعلا معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو «البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمو دائم»³. ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

¹ - ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 20.

² - cohen.E, Dictionnaire de gestion, Edition la decouverte, Paris, 2000, p 131

³ - جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 58، 60.

الشكل رقم (2-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بركة، 2001، ص 88.

الفرع الثالث: أهمية الأداء.

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء حيث تتجلى أهميته في الأبعاد الثلاث الرئيسية

التالية¹:

¹ - وائل محمد الصبيحي إدريس طاهر، محسن المنصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 40.

أ. **البعد النظري** : يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مبشر، ويرجع السبب في ذلك إلى إن الأداء يشمل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ب. **البعد التجريبي** : فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج. **البعد الإداري** : فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء. و يكتسب الأداء أهمية كبيرة أخرى نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي¹:

- ❖ يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة
- ❖ يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكلفة.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المنظمة و بالتالي العمل على تفاديها.
- ❖ التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- ❖ إن العاملين هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

¹ - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص113.

- ❖ يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- ❖ كل إنجاز وجهد يعود إلى جهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاجية.
- ❖ الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج.
- ❖ الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات.
- ❖ الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها استخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.
- ❖ الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال التي تعجز التجهيزات على القيام بها.
- ❖ يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف «المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية»¹. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي²:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

¹ - بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة من الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء الدولي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 298.

² - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

✓ مستويات الأسعار .

✓ الموقع الجغرافي للمنظمة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹.

ج. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص²:

✓ هيكل القوى العاملة.

✓ نظام الاختيار والتعيين .

✓ التدريب والتأهيل والتنمية.

✓ نظام الأجور والمكافآت .

✓ نظم تقييم الأداء.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص15-16.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع نفسه، ص 19-20.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية «مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة»¹. وبالتالي قد تؤثر بشكل أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي²:

❖ العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية

كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على المؤسسة.

❖ العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، البطالة، اتجاهات،

الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

❖ العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية،

مستوى، مستوى التعليم ... الخ.

❖ العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل

الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختصارات 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

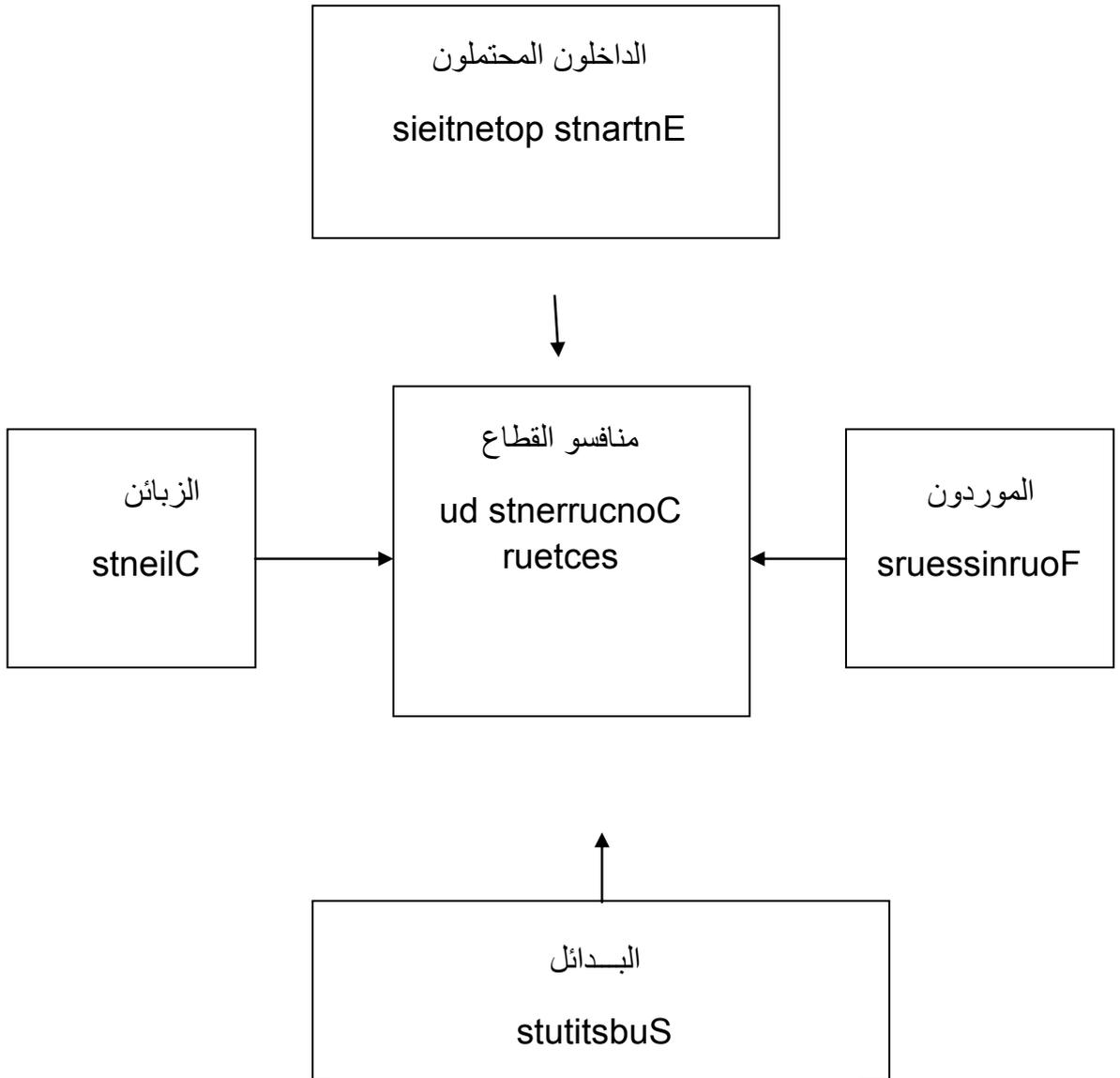
الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

² - محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، ط1، دار النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن الحزم، لبنان، 2000، ص

أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (2-3): القوى الخمس لبورتر.



المصدر: Michel porter Lavantage Concurrentielle et Comment davencer les concurrents :

maintenir son avance.Dunod, Belgique,op.cit,p17.

▪ المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المنظمة إذ هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية¹:

- نمو الصناعة.
 - التكلفة الثابتة .
 - تمييز المنتج.
 - التوازن بين المنافسين .
 - مركز العلامة.
- خطر دخول منافسين محتملين : المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد الصناعة ما فيما يلي:

▪ حواجز الدخول المتمثلة في:

- اقتصاديات الحجم.

- تمييز المنتج.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص151.

- مركز العلامة.
- تكلفة التبديل.
- احتياجات رأس المال.
- **حواجز الخروج المتمثلة في:**
 - تكلفة الخروج.
 - العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.
 - قيود حكومية.
- **القوى التفاوضية للموردين :** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية والخدمات والعمالة... الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية¹:
 - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.
 - تركيز الموردين.
 - تمييز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمنظمة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تحديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم أفضل وبجودة عالية. فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية².

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص176.

² - فيليب سادلر ترجمة علا محمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص139.

• **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس

الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية¹ :

- توفر بدائل قريبة.

- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.

- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.

- سعر السلعة البديلة.

المطلب الثالث: مستويات الأداء وأبعاده

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على

مستوى أدائها، حيث يعبر هذا الأخير عن مدى قدرة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الحصول على

الموارد، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا

المجال².

الفرع الأول: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي³ :

1. **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي بين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في

شكل العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.

2. **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسات التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو

الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 151.

² - عمر تمجدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ماجستير علوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 50.

³ - بويكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 34.

3. الأداء الجيد جدا : الذي بين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، التمتع بوضع

مالي جيد.

4. الأداء الجيد : الذي بين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة

والضعف في المنتجات والخدمات)، وضع مالي غير مستقر.

5. الأداء المعتدل : الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة

عملاء، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع

المحاور فضلا عن صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في

الجوانب المالية.

7. الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة

في جميع محاور المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

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

مواردها المختلفة وتقديم أحسن مزايا وأفضلها، ويشتمل على ثلاث أبعاد وهي

البعد الاقتصادي : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب

ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس

فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق

مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آجر نتائج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية¹.

إذ نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،...)².

المطلب الرابع: مكونات الأداء

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ - الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07 - 2010، جامعة الجزائر، ص 219.

² - المرجع نفسه، ص 219.

2. **نوعية العمل** : تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط انجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تحتل عملية تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها من أثر على إستمراريتها ونموها وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة في المؤسسة الاقتصادية وترتكز على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم وأهداف تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء: تعددت التعاريف وتنوعت لاختلاف اتجاهات الباحثين ومن بينها ما يلي:

- تقييم الأداء هو «عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير

الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعة»¹.

- كما يعرف أيضا أنه «الوسيلة التي يتم من خلالها الشرف على الجوانب السلبية والإيجابية

الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة»².

- و يعرف أيضا أنه «مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على قدرة وكفاءة

الوحدة الاقتصادية من إدارة مختلف جوانب نشاطاتها خلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها على

تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالنوعية والجودة المطلوبة»³.

- إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية

بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من التخطيط والتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم

الأداء " يُعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل

¹ فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية، ط1، دار آية، عمان، 2008، ص17.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء الوظيفي، دار جديد، عمان، ط3، 2013، ص15.

³ محمد كرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2007، ص31.

مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة لتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة¹.

كما يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء أنه عبارة عن «تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة حيث تسمح ذات العملية بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من اتخاذ قرارات تصحيحية وفق وفي الانحراف في المستقبل»².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

تكمن فيما يلي:

- يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة أكثر إلى الإشراف.
- يوفر معلومات حول سير العمليات في المنظمة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، فيركز بذلك جهودها صوب اتخاذ قرارات سليمة³.
- يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر إيجابا على عملياتها الداخلية والخارجية⁴.
- يساهم في تحسين الخطط التدريبية لمختلف الأفراد والأقسام.
- يحقق فوائد كثيرة للمنظمة فهو مدخل للتركيز على الخطة الإستراتيجية كما يوفر آلية لرفع التقارير حول برامج العمل إلى الإدارة العليا.

¹ عبد الحق بوعتروس، معايير التقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999، ص 41.

² هيدمان أغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، إدارة الأداء، عمان، ط1، ص69.

³ منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص أسواق مالية و بورصات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 16.

⁴ سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير ، ط1، دار المناهج، عمان، 2011، ص168.

- يحسن عملية إدارة المنتجات والخدمات وتلبية حاجات العملاء.
- يمكن المؤسسة من الحصول على صورة واضحة حول كفاءة وفعالية البرامج والعمليات والأفراد.
- يساهم في تطوير المؤسسة من خلال التنسيق بين وحداتها وخلق فرع من المنافسة بين أقسامها المختلفة فيزيد من مستوى أدائها فيقلص بذلك نقاط من ضعفها ويثمن نقاط قوتها¹.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- اتخاذ قياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ، ودفع حركة التنمية ، من خلال التوسع ، وتطوير قدرات المؤسسة ، لتحسين أدائها².

¹ أندرو سيزلاغي مارك جيولاس ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، 1991، ص378.

² صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية ، مصر، 2007، ص240.

- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم، يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع التحسين مستوى أدائها¹.

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء، ومراحله

الفرع الأول: أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها:

1. تحديد أهداف المشروع :

¹ حمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن ، 2010، ص191.

لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق للأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنظمة. وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي¹:

- المجال التسويقي.

- مجال التجديد والإبتكار أو زيادة الإنتاجية.

- القيمة المضافة.

- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

- الربحية.

- أداء العاملين وتطويرهم.

- المسؤولية اتجاه المجتمع.

- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

2. **تحديد الخطط التفصيلية:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال

من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة

¹ عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص194.

وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي¹:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3. تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه².
فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

¹ كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص254.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 253.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما¹:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث على الأداء الداخلي.

- إذا اقتصر عملية تقييم الأداء على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4 - **تحديد معايير الأداء** : تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء

المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه، فهناك عدة معايير تأخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار معايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها².

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي³:

- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية** : تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 127.

² عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 199.

³ محمد الكرخي، مرجع سابق، ص 39.

وغير ذلك، غن هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية .

- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية** : إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية الاختيار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول على نتائج معينة.

- **مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات**: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات، ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية¹:

✓ التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

✓ لا التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

✓ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.

✓ تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

✓ معالجة تلك الانحرافات.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

¹ كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 252.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية تتطلب توفر بعضة الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه الشروط ما يلي¹:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بما إلى المستوى المرسوم.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة للتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع والوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

¹ محمد الكرخي، مرجع سابق، ص 42.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

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

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار¹.

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

الفرع الأول: تحديد مصادر الأداء غير الفعال

توجد عدة أسباب تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة و من بين هذه الأسباب:

¹ آمال نمر صيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 49.

أ. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة و الضعف في عملية الأداء البيئة الخارجية والتي تخص

الأسرة و المجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

ت. بيئة العمل مرتبطة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية و العلاقات الإنسانية وغيرها.

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

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

الفرع الثاني: أسباب انخفاض كفاءة الأداء

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، لذلك يجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج

نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

أ. التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

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

ج. تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد¹.

¹ محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسماعيلية ، مصر، 2009، ص 93-94.

المطلب الثاني: مراحل و مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعد مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا، فهو وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح "Kaizen"، ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية، ويعتمد التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل و تتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:

- اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها.
- التوجيه والتخطيط من خلال: تقييم الجودة تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة
- ووضع خطط التنفيذ. التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة و تحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين
- التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.
- المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العمل وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر، وبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من

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

الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر:

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي خارجي).
- إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء².

المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة و التأثير بين المؤسسة وبيئتها في مركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة التي تراقب وتقيس و تضبط أفعالاً متبادلة العلاقة، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما يهدف إليه من الأرباح، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة، وبتنحية المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال ، والإدارات

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 187.

² مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 54.

والأقسام ومجاميع العمل، والأفراد داخل المؤسسة من موائمة إستراتيجياتها، ونشاطاتها بشكل مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية¹.

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

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها و الدولية.
- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير.
- ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها².

الفرع الأول: الدراسات السائدة في الإدارة الإستراتيجية و أثرها على تحسين الأداء

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 37.

² علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 29، العدد1، سوريا، 2007، ص 195.

قام أنسوف وآخرون (1970) بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء هذه المؤسسات مستخدمين 13 متغيرا مستقلا للأداء المالي وتم قياسها بأكثر من طريقة بغرض تقليل أثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، ويمكن ذكر أهم المتغيرات التي تم الإعتماد عليها: المبيعات، الإيرادات، الأسهم، مجموع الموجودات، الإيرادات / الملكية، عائد/ الأسهم، أسعار السندات، الديون / الملكية، المدفوعات (عائد الأسهم / الإيرادات)، الملكية العامة، الإيرادات الملكية الكلية وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية بصورة موسعة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية بصورة بسيطة و لقد تبين أن المؤسسات التي اعتمدت الإدارة الإستراتيجية بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها، وتوالت الدراسة في هذا الاتجاه¹.

والجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجراءاتها و النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

الجدول رقم (2-2): الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات

| الدراسة | العينة | مكونات الإدارة الإستراتيجية | مقاييس الأداء المستخدمة | نتائج الدراسة |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------------|--|--|
| H.I.ansoffet. a., 1970 :2-7 | 62 مؤسسة صناعية | التخطيط الإستراتيجي الرسمي | استخدمت هذه الدراسة 21مؤشرا ماليا | تفوق المؤسسات التي تمارس وتطبق التخطيط |

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 81.

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

| الإستراتيجي | الإستراتيجي). | | | |
|--|--|---|--|--|
| تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المؤسسات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية | المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية | -مدي انغماس واشتراك فريق الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية | 211 مؤسسة صناعية من أكبر 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية | J.O.Eastlack & P.R. Mcdonald 1970 m50- 163 |
| تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المؤسسات التي تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات | -نمو المبيعات - نمو الأرباح - المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات. | -الإستراتيجية - الأهداف -برامج تنفيذية تفصيلية | 10 مؤسسات متخصصة في صناعة الأدوية و الكيماويات | D.M.Harold, 1972 :91 -104 |

| | | | | |
|---|--------------|---|-----------------|--------------------------------------|
| السابقة. | | | | |
| تفوق أداء المؤسسات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء. | 13 مؤشر مالي | - خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات مكتوبة و واضحة للجميع - خطط متوسطة وقصيرة الأمد. | 28 مؤسسة صناعية | D.W.Karger et Z.A.Malik, 1974 :60-64 |

المصدر: صونية كلاني، مرجع سابق، ص 81.

أولاً: تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة: فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة الصناعية و الخدمية والفنية، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءاً من المؤسسات الصغيرة و حتى أكبر المؤسسات في العالم أكبر من 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية مما يعني أن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية ينعكس على النجاح الإستراتيجي (تحسين أداؤها) و بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه

تلك المؤسسات الصناعية، خدمية (وكذلك بغض النظر عن حجمها صغيرة، كبيرة).

ثانياً: عكست هذه الدراسات تطور مراحل الإدارة الإستراتيجية و نضجها و مختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرت بها، وكذا ازدياد عدد المهتمين بهذا الحقل المعرفي، وتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط الإستراتيجي وفي الأخير اشترك الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الإستراتيجية.

ثالثًا: توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة

الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها، و يبرز هذا الدور فيما يلي:

- مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.
- إيجاد إطار فكري إستراتيجي لتحقيق التفاهم و التنسيق بين الإدارة العليا و المستويات الأخرى.
- مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف التنافسي و زيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم¹.

المطلب الرابع : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية وبعض الدراسات السائد

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء التقليدية

أولاً: الكفاءة: عرفه الباحثين على أنه "القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل" أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها "انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة " أي النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف وتدنيها².

ثانياً: **الفعالية:** تعني فعل الأشياء الصحيحة بمعنى تحقيق الأهداف، ويمكن قياس الفعالية بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة³.

¹ صونية كلاني، مرجع سابق، ص 84.

² عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة،

2014، ص 48.

³ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، السكندرية، 2011، ط1، ص190.

تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، هذا من منطلق ان الفعالية "هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها¹.

ثالثا: الإنتاجية

عرفته المنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي على أنه "النتائج التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر النتاج، بهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما يكون آخذين في الاعتبار بالنسبة لمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام، فالإنتاجية هي "النسبة بين المخرجات والمدخلات"².

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة

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

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويت المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء، بطاقة الأداء المتوازن، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة ل *balanced scorecard* ،وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداية التسعينات في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة، وقد عرفت هذه البطاقة على

¹ مانع صيرينة ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تنظيم موارد بشرية، جامعة محمدخضر، بسكرة، 2015، ص209.

² بوجعادة إلياس ص75

أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لمؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"¹.

يرى أصحاب هذه البطاقة (Norton et Kaplan) أن مسالة القيادة الاستراتيجية من خلال نشر الإستراتيجية هي أهم من تشكيل وبناء الإستراتيجية في حد ذاتها، لهذا اقترحا نموذجا لقيادة المؤسسات مهيكلًا حسب أربعة أبعاد رئيسية، حيث أم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ترسم وتترجم في شكل أهداف مالية، تجارية، إنتاجية، وموارد بشرية أي نشر الإستراتيجية إلى أهداف تتمحور حول أربعة أبعاد أساسية وهي : البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، وهناك من تطرق الى إمكانية إضافة أبعاد أو محاور أخرى تبعا لطبيعة المؤسسة ونشاطها وإضافة محور المسؤولية الاجتماعية، محور الموارد².

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي:

- _ الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
- _ عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- _ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضم الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العنصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ط1، ص57.

² عادل بومجان، مرجع سليلق، ص69.

_ تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

_ تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليد¹

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

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

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال².

رابعا: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

تفرض بطاقة الأداء المتوازن أربعة أصناف للمؤشرات المترابطة فيما بينهما من خلال العلاقات

النسبية والأثر بين المنظورات الأربعة، إن الهدف من هذه الأداة هو الوصول إلى رؤية متوازنة

للأداء ويكون ذلك من خلال عرض وهيكله المؤشرات في أربعة محاور وهي:

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 24.

² قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماستر، علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 06.

محور التعلم والنمو: ويعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في قدرات رأسمالها البشري والمعلوماتي ومستوى مهارات وخبرات كفاءاتها البشرية، وإحداث التطور في هيكلها وثقافتها بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي¹.

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

البعد المالي: ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عددا من المقاييس مثل (العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)

محور العمليات الداخلية: إن مقاييس التي يتضمنها محور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على السؤال التالي: ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية ؟

ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضاهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة فردية لزيائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المؤسسة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المحور على العمليات التشغيلية الداخلية التي تعكس كيفية قيام المؤسسات بترجمة تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 116.

قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجيع المؤسسات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز بها لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا، وبالتالي فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سيترتب عليه تحسين الإنتاجية في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة¹.
 قد أكد (Norton et Kaplan) على أن هذا التشكيل المتوازن من المقاييس المالية وغير المالية تتخلله سلسلة من علاقات السبب والنتيجة أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس الزبائن التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية.

فعلاقة السببية إذن تعني أن المحاور تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وذلك من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هذا النموذج يمثل نقلة نوعية في قياس الأداء مما جعل المؤسسات تطبقه بشكل واسع حيث أوضحت إحدى الدراسات أن % 60 من أفضل 500 شركة حسب الترتيب السنوي الذي تصدره مجلة Fortum تطبق نموذج البطاقة المتوازنة، فإن ذلك لم يجعله بعيدا عن تلقي الانتقادات، فما يعاب عليه حسب (norreklit) ما يلي:

- لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار إلا عدد محدود من الأطراف، وبالتالي تجاهله لمساهمة كل من الموردين و الأجراء.

- إغفال دور المجتمع الذي يشكل محيط المؤسسة².

¹ رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 72.
² أكرم محمد الياسري، ظفر ناصر الحسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، والاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، جامعة كربلاء، 2013، ص 250.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية للأداء: مفهوم، أهميته، مكوناته، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وخلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار كما يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسات ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير والمدى الطويل، ويبقى تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما: تقديم الأفضل ومواجهة الأسوأ ولن يتم تحقيق هاذين الأمرين إلا بمواجهة المشكلات التي يقف الزبون على عاتقها فهو الحاكم الأول والأخير للأداء، وبخصوص بقاء أو اختفاء المؤسسات مرهون بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبون وتجسيدها في السلع أو الخدمات تساهم في تحسين حياته.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الإدارة الإستراتيجية والأداء ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير. لكن ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء الغاز لولاية البيض

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز (المؤسسة الأم - مديرية سونلغاز بالبيض).

المطلب الأول: تقديم العام للمؤسسة

المطلب الثاني: مهام دوائر المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وفروعها

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة وحدودها

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تحدثنا في الجزء النظري المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية ومدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

وبناء على ما سبق، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض، لقياس مدى معرفة وإدراك عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز للإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وهذا لإبراز مستوى الأداء المؤسسة بأبعاده المختلفة. وبالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة بين متغيري الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز (المؤسسة الأم - مديرية سونلغاز بالبيض)

تعد مؤسسة سونلغاز إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وشهدت تغيرات كبيرة ومازالت تشهدا.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، وقد مرت بعدة مراحل منذ الإستقلال إلى يومنا هذا.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز وأسباب النشأة

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28/07/1969م بأمر رقم: 59/69، وقد كانت تسمى في عهد الإستعمار "EGA" أي كهرباء وغاز الجزائر والتي تمتد جذورها إلى عام 1947. كانت المؤسسة في فترة تأسيسية تنقسم إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر / وهران / قسنطينة / ورقلة)، وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع في كل من (الجزائر / شلف / قسنطينة / عنابة / سطيف / بشار / البليدة / وهران / ورقلة)، مع العلم أنه كان لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل إسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ليتم بعد ذلك في 01/06/2002 تحويلها إلى شركة ذات أسهم لأن الدولة غير تغطية التكاليف، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الإنتقالية والتي تمتد من 2002 إلى 2007، والتي تم فيها تقسيم وهيكل المؤسسة حسب نظام جديد، حيث تم إنشاء لجنة الضبط تتحكم في التسعيرة، بحيث تم تحويل جميع ممتلكات سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع

الصناعي والتجاري إلى سونلغاز، التي أصبحت تمارس في الجزائر وفي الخارج كل النشاطات التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق هدفها بما في ذلك نشاطات تنقيب عن المحروقات وإنتاجها وتوزيعها، وحاليا تتكون مؤسسة سونلغاز من مديرية عامة تتكون من ثلاث مديريات وهي كالآتي:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء).
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز).
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

تتوفر مؤسسة سونلغاز على رأس مال يقدر ب 150 مليار دينار (150.000.000.000) موزعة على مئة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل منهم مليون دج (1.000.000) تكتسبها الدولة دون سواها.

أسباب النشأة

1. أسباب إنشاء مراكز التوزيع مباشرة بعد صدور التعليمات المتعلقة بنظام إعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق، أنشأت مراكز التوزيع على مستوى كل ولاية ومن أسباب إنشائها نذكر:

- ❖ تمثيل المنظمة على المستوى المحلي مما يؤدي إلى اللامركزية في التسيير .
- ❖ إعطاء نوع من الاستقلالية لمديرية المركز.
- ❖ السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن محليا.
- ❖ تشجيع استعمال الطاقتين (الكهرباء والغاز) وجعلها في متناول الجميع.

الفرع الثاني: نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض

تعتبر سونلغاز مديرية التوزيع بالبيض صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

إن مديرية الكهرباء والغاز بالبيض ممثل المؤسسة الأم في ولاية البيض أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعاً للبرنامج العام التي تدير عليه وقد تم إنشاؤها عام 2006، ويقع مقرها بمركز بلدية البيض وبالضبط طريق الحوض.

أولاً: أسباب النشأة

أسباب إنشاء مراكز التوزيع مباشرة بعد صدور التعليمات المتعلقة بنظام إعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق، أنشأت مراكز التوزيع على مستوى كل ولاية ومن أسباب إنشاؤها نذكر:

- ❖ تمثيل المنظمة على المستوى المحلي مما يؤدي إلى اللامركزية في التسيير .
- ❖ إعطاء نوع من الاستقلالية لمديرية المركز .
- ❖ السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن محليا .
- ❖ تشجيع استعمال الطاقتين (الكهرباء والغاز) وجعلها في متناول الجميع .

الفرع الثالث: أهمية مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، وهو ما أهلها لأن تكون من المؤسسات

الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد كل من سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، بتوفير استعمال الطاقنتين الكهرباء والغاز بالإضافة إلى ما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني.

وتحتل هذه المؤسسة الرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل الولايات، "بلديات، مدن وقرى الوطن" وهو ما سمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني.

الفرع الرابع: أهداف مؤسسة سونلغاز

- إن أبرز ما تهدف مؤسسة سونلغاز على تحقيقه نوجزه في ما يلي:
- * إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
 - * تطوير تقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
 - * تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف مؤسسة سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
 - * تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.

*إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

والى جانب كل هذا تضمن مؤسسة سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سونلغاز

تقوم مؤسسة سونلغاز بعدة مهام ووظائف نسردها كآآتي:

الفرع الأول: مهام مؤسسة سونلغاز

يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها منظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز، حيث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك، وبناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كآآتي:

1. الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
2. الغاز: المؤسسة التي تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة

لهذا النشاط عليها القيام ب:

- _ إقامة المؤسسات من أجل تنمية القطاع.
- _ دراسة تطوير تقنيات المستعملة في المؤسسة.
- _ التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
- _ اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات

أما شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض فإن مهامها تنحصر في:

_ تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز).

_ تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.

_ تطوير منشآت الطاقة.

_ تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية.

_ إتصال بالسلطات.

الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز

لمؤسسة سونلغاز عدة وظائف نصنفها إلى وظائف تقنية ووظائف تجارية كما يلي:

1. الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الإنتاج ونقل توزيع الطاقة في

المجالات المذكورة.

2. الوظائف التجارية: وتتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم من الوظائف السابقة

ظهرت عدة وظائف فرعية تنقسم إلى قسمين:

_ القسم الأول: وظائف ذات طابع إداري: تتضمن تسيير المال والوسائل بالإضافة إلى

معالجة المعلومات.

_ القسم الثاني: وظائف ذات طابع دراسي: تتمثل في القيام بالدراسات الإقتصادية (التخطيط)

والدراسات التسويقية، بالإضافة إلى دراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير.

والهدف من جميع هذه الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة وإيجاد الإستراتيجية اللازمة

لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وفروعها

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (الأم)

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز وظائف عدة تمتثل في وظيفة : المدير العام ، الأمانة العامة، مستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المنظمة وتشعبها يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد وتحتوي مؤسسة سونلغاز حوالي 24000 عامل على المستوى الوطني، وتفتوح إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر للهيكل العام لسونلغاز:

- الرئيس المدير العام:

يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي، وبناء على الاقتراح من الوزير المكلف بال طاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أو مع السلطات ليتولى إدارة مؤسسة سونلغاز وتسييرها وإدارتها، ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة الت نشيط ومتابعة نشاطات المنظمة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية

- مدراء عامين مساعدين:

هم المدراء الم خولين بتفشيظ وتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة والمساعدين المكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- مديرية الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وإرشاء سياسة الموارد البشرية، كما تقوم بتأمين ومراقبة وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

- مديرية المحاسبة ورقابة التسيير:

تقوم بإنشاء وتهيئة وإنشاء نظم التسيير المتوقعة، كما تقوم بإنجاز والمحافظة على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة، وكما تؤمن م سرك حسابات المنظمة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

- مديرية الإستراتيجية والتنمية:

تقوم بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية، التي تساعد على إعطاء المؤسسة رؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل، وكما تقوم بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

- مديرية الإدارة العامة:

تقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية :السيارات والوثائق التقنية والعلمية و تقوم بدور الرقابة التنفيذية .

- مديرية المالية:

تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة، وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

- مديرية التنظيم والمعلوماتية:

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية و إنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد وإقترح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجات، دفاتر الشروط).

- مديرية التوزيع

توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات ، كما توّمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

- المديرية المسرّعة للنظام الكهربائي:

تسيير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء، وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط انتشارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

- مديرية نقل الكهرباء:

إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة لنقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط

- مديرية إنتاج الكهرباء

تهتم بتأمين تسيير صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المتجمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها لل شبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة، وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

- مديرية البحث والتطوير

وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبيرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية، كما تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت البيئية، وكذا بانجاز الدراسات للإستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

- مديرية الاتصالات:

مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات م جموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة

- مديرية التجارة والتسويق

تعهد السياسة التجارية للمنظمة تتابع وتقيم تطبيقها ، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية وذلك بإعداد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بتسيير الزبلي الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، كما تساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

- مديرية نقل الغاز :

تقوم المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع وال زبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير ورهوية الخدمة، وكذا الأمن والتكلفة.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض بإختصار.

1.مدير المركز

2. مهندس الدراسات

3.الأمانة

4.مكلف بالشؤون القانونية

5.مصلحة استغلال الشبكات

6. شعبة التسيير والموازنة

7.مصلحة الموارد البشرية

8.تضم شعبة المستخدمين 05 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

➤ رئيس مصلحة الموارد البشرية .

➤ عون مسير رئيسي للمستخدمين .

➤ عون تسيير المستخدمين.

➤ موظفين إداريين.

9. مصلحة العلاقات التجارية:

➤ تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز تلبيتها.

➤ حساب فواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

➤ متابعة مختلف ديون الزبائن.

➤ المحاسبة.

10. مصلحة الدراسات والأشغال

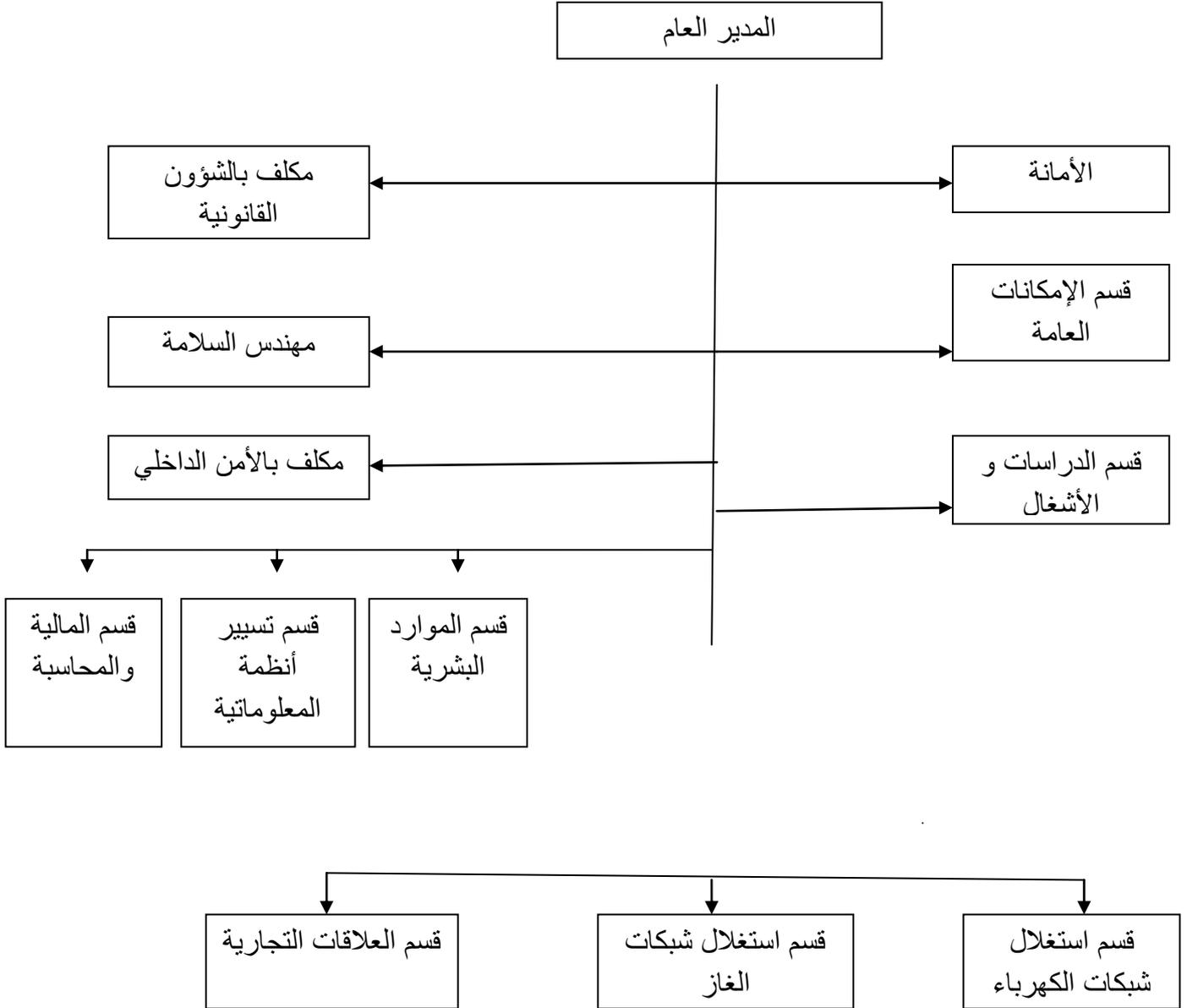
11. فرع الانجازات

12. فرع الإمكانيات

13. مركز الحاسوب

14. الوكالات

الشكل رقم (3-1) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض



من إعداد الطالبين، بناء على معطيات المؤسسة

الفرع الثالث: المهام الموكلة لمركز التوزيع بالبيض

يمكن تحديد أهم المهام التي يجب أن يقوم بها المركز في ما يلي:

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة المركزية (DG DC).
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن الدائمين أي تلبية حاجات الزبائن من كهرباء وغاز بصفة مستمرة وآمنة وبنوعية رفيعة مع سعي سونلغاز إلى تخفيض تكلفة منتجاتها، وبعبارة أخرى الاستمرارية في تقديم الخدمات.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمديرية العامة والخاصة بالمركز وتقديم خدمات الزبائن عن طريق الأشغال.
- تعتبر همزة وصل بين منطقة التوزيع والوكالات التابعة لها.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية لضمان نوعية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.
- أما عن المهام الموكلة للوكالات التابعة للمركز فهي تتمثل في:
- ومتابعة ملفات الزبائن، ومعاينة العدادات الكهربائية (الاستهلاك)، الاستماع إلى انشغالات الزبائن (وذلك بفتح خط هاتفى أخضر للرد على انشغالات الزبائن).
- متابعة تحصيل فواتير الدفع، قطع وإعادة التمويل بالكهرباء والغاز.
- إنجاز الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز .

- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز .

أسئلة الدراسة الميدانية:

- ما مدى ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- ما مستوى ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

- تحقق ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية الفعالية داخل مؤسسة سونلغاز منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- تحقق ممارسات تطبيق المبادئ الإستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والكفاءة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والفعالية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة وحدود الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، الذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المتغيرات الدراسة ، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح جزئي لأفراد المجتمع المستهدف الممثلين في المؤسسة والبالغ عددهم 50 فردا، تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية

المقياس المعتمد، وبناء على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:

أولاً : أدوات الدراسة الميدانية

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة أدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف والتحليل:

▪ الملاحظة:

من خلال الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الملاحظة من طرف الباحثين كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات، حيث ركز هذان الأخيرين على خلفيات موضوع الدراسة في الملاحظة داخل أقسام ومصالح المؤسسة.

▪ المقابلة:

كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً، فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف المصالح الموجودة فيها.

▪ الاستبيان:

من خلال التحضير وجمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولغرض توفير البيانات المطلوبة والمتعلقة بالدراسة، تم تصميم الاستبيان ووزع على أفراد عينة الدراسة من إطارات مسيرة ، تقنيين، إداريين ورؤساء الأقسام والمصالح، وذلك على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز. حيث يتم الاستعانة بالاستمارة في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين وتعبير عن

أرائهم، حيث تعتبر الاستثمار وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي توفرها المقابلة و لذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، وقد اشتملت الاستثمارة قسمين كما يلي:

1-القسم الأول: يحتوي على محور البيانات الشخصية واشتمل هذا المحور على بيانات حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

2 - القسم الثاني: يحتوي محاور الاستبيان ينقسم إلى بعدين:

- **البعد الأول:** دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية.

- **البعد الثاني:** دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة.

ثانيا: حدود الدراسة: تحددت بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS . V19) والذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

- 1 - التكرارات والنسب المئوية: تم الإعتماد عليها لوصف إجابات مجتمع الدراسة.
- 2 - الوسط الحسابي: هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
- 3 - الانحراف المعياري : استخدم لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
- 4 - معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات وصدق عبارات الإستبانة.
- 5 - معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 6 - اختبار كلموجروف، سيمرنوف: لتحقيق من التوزيع الطبيعي المتغيرات الدراسة.
- 7 - "T" المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية .
- 8-T الجدولية .

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق المحكمين

قام الطالبين بعرض الاستبيان على خمس أساتذة في تخصص إدارة الأعمال والمالية، بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث استفادتا من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخض شكل محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى وما تم الإشارة إليه بضرورة التعديل أو

الحذف أو الإضافة وربما إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة الأستاذة المشرفة والأخذ برأيها وموافقتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

تعد خطوة التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الافتراضات الأساسية للعديد من الاختبارات الإحصائية قبل إجرائها من أهمها معامل بيرسون للارتباط، تحليل الانحدار ، تحليل التباين ... إلخ، وهنا لابد من الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على اختبار كلموجروف - سميرنوف، وحتى يتحقق شرط التوزيع الطبيعي لابد أن تكون قيم هذا الاختبار غير دالة إحصائيا. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-1): اختبار كلموجروف - سميرنوف لتحقيق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات

الدراسة

| اختبار كلموجروف - سميرنوف | | | متغيرات الدراسة |
|---------------------------|-------------|---------------|---|
| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة الاختبار | |
| 0,830 | 40 | 0.131 | دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية |
| 0,002 | 40 | 0,109 | دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين النتائج الواردة في الجدول (3-1): أن التحقق من التوزيع الطبيعي من خلال اختبار

كلموجروف - سميرنوف بين أن شكل التوزيع لمتغيرات الدراسة (دور ممارسات تطبيق مبادئ

الإدارة الإستراتيجية على الفعالية، دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة)

كان ضمن حدود التوزيع طبيعي، فبالرجوع إلى قيم الاختبار لمتغيرات الدراسة نجدها غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$).

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي

1- صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تمثل متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية.

الجدول رقم (2-3): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير دور ممارسات

تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية (N= 40)

| البعد | العبارة | الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد | |
|---|--|--------------------------------|----------------|
| | | قيمة معامل ارتباط سبيرمان | مستوى المعنوية |
| دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية | رسالة منظمكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة. | 0,534** | 0,003 |
| | تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتكم. | 0,702** | 0,000 |
| | الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي فعالة من وجهة نظركم. | 0,894** | 0,000 |
| | عملية التحليل البيئي في منظمكم مستمرة. | 0,689** | 0,000 |
| | تقتنص منظمكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. | 0,912** | 0,000 |
| | لدى منظمكم آليات لتقييم الفرص والتهديدات. | 0,487* | 0,021 |
| | تستخدم منظمكم أساليب وصفية وكمية في تحليل البيئة الخارجية والداخلية. | 0,836** | 0,000 |
| | توفر منظمكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. | 0,748** | 0,000 |

| | | |
|-------|---------|---|
| 0,015 | 0,495* | يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ |
| 0,000 | 0,759** | تقارن منظمكم أدائها الحالي: مع أدائها السابق |
| 0,000 | 0,907** | تقارن منظمكم أدائها الحالي: مع أداء المنظمات المنافسة لها. |
| 0,000 | 0,794** | تقارن منظمكم أدائها الحالي: مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها. |

(**) : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*) : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت

موجبة ودالة إحصائيا، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير

دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية، وقدرت أعلى قيمة المعامل الارتباط

(R=0,912,p<0,001) للعبارة "تقتنص منظمكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية"، وفي

المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (p<R=0.487, 0.05) للعبارة "لدى منظمكم آليات

لتقييم الفرص و التهديدات"، ومنه نستنتج إن جميع العبارات تمثل متغير دور ممارسات تطبيق

مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

2-- صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تمثل متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة

الإستراتيجية على الكفاءة.

الجدول رقم (3-3): معامل ارتباط سبيرمان للترتب بين درجات عبارات متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة

الإستراتيجية على الكفاءة مع الدرجة الكلية لكل بعد (N=40)

| الابتعاد | العبارة | الإلتساق مع الدرجة الكلية للبعد | |
|----------|---------|---------------------------------|----------------|
| | | قيمة معامل ارتباط | مستوى المعنوية |

| | سبيرمان | | |
|-------|---------|---|--------------------------|
| 0,000 | 0,789** | تعتمد منظمتكم على أسلوب الكفاءات البشرية في بناء البدائل الإستراتيجية. | دور ممارسات |
| 0,000 | 0,841** | تتوفر في منظمتكم المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. | تطبيق مبادئ |
| 0,001 | 0,572** | توفر منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة لدعم عملية تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. | الإدارة الإستراتيجية على |
| 0,037 | 0,432* | تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها | الكفاءة |
| 0,007 | 0,524** | تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس جودة كل وظيفة فيها. | |
| 0,000 | 0,925** | تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها. | |
| 0,000 | 0,697** | تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل. | |
| 0,008 | 0,501* | تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: التي يمكن أن تحقق التوافق مع رسالتها. | |
| 0,000 | 0,638** | تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: التي يمكن أن تحقق تطابقا مع | |

| | | |
|-------|---------|--|
| | | أهدافها الإستراتيجية. |
| 0,000 | 0,870** | تسعى المنظمة لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية لها. |
| 0,000 | 0,792** | تستعين منظماتكم بمستشارين متخصصين في صياغة الإستراتيجيات عند الحاجة. |
| 0,000 | 0,689** | تساعد منظماتكم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. |
| 0,001 | 0,593** | تقارن منظماتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع نتائج المخططة. |
| 0,000 | 0,672** | تتخذ منظماتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمتم بحيث تهيأ الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي. |

(**) : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*) : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SpSS

كشفت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة

إحصائيا، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية المتغير دور

ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة ، فقد بلغت أعلى قيمة المعامل الارتباط (

$R=0.925, p < 0.001$) للعبارة "تسعى المنظمة لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق ميزة

تنافسية لها" ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة المعامل الارتباط ($R=0.432, p < 0.05$) للعبارة "

تحديث منظماتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية

والنوعية" ، ومنه نستنتج أن جميع عبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية

على الكفاءة تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه لا يتم حذف أي عبارة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (3-4): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل متغير وللاستبانة ككل (N=36)

| معامل ثبات ألفا كرونباخ | | المتغير |
|-------------------------|--------------|--|
| معامل الثبات | عدد العبارات | |
| 0,623 | 12 | دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية. |
| 0,714 | 13 | دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة. |
| 0,785 | 25 | الدرجة الكلية للاستبيان. |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SpSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-4): أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان حققت جميعها قيم عالية ومقبولة لمستوى (0,600)

فبنسبة لمتغيرات الدراسة حقق متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية

أعلى قيمة (0.623) لمعامل الثبات، بينما كانت أقل قيمة (0.714) لمعامل الثبات بالنسبة لمتغير

دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة، هذا وبلغت قيمة معامل الثبات

للاستبيان ككل (0.785)، وعليه تعبر هذه النتائج على أنه في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد

عينة الدراسة من جديد وفي نفس الظرف فإن (95%) من أفراد العينة تكون لهم نفس الإجابة

وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها، مما يدل على صلاحيتها التحليل النتائج.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لا بد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها وتحليلها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

1- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=50)

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 35 | 70% |
| | أنثى | 15 | 30% |
| | المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

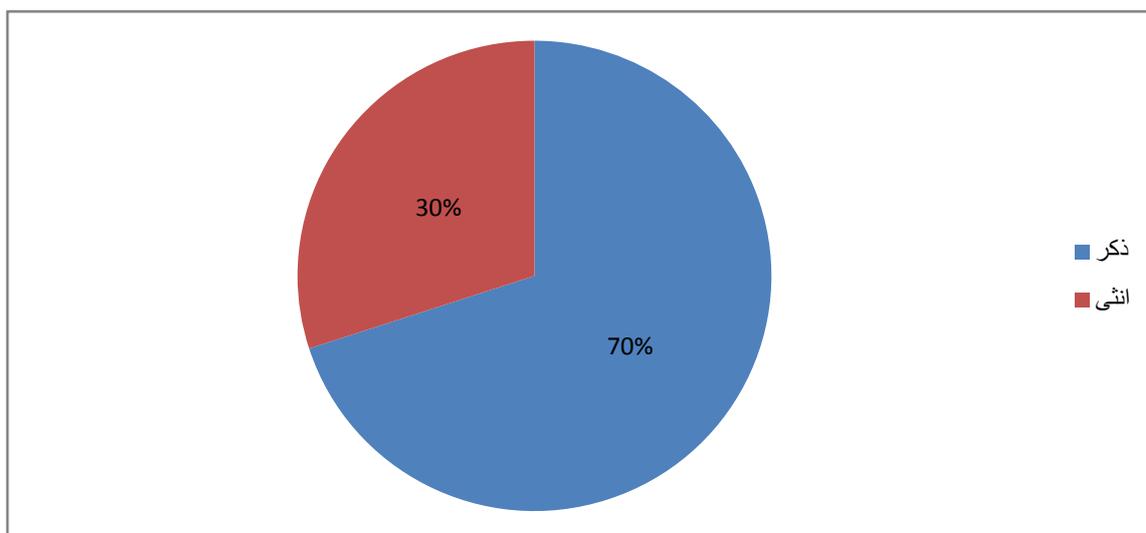
يبين لنا الجدول رقم (3-5): أن فئة الذكور تمثل النسبة الأعلى (70%) من تمثيل أفراد

عينة الدراسة، بينما تمثل النسبة (30%) المتبقية فئة الإناث في هذه العينة. وهذا يعني أن الفئة

الغالبية على هذه العينة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز هي فئة ذكور، ويعود ذلك بدرجة كبيرة

إلى طبيعة قطاع النشاط . والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: بناء على الجدول رقم (3-2)

2- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

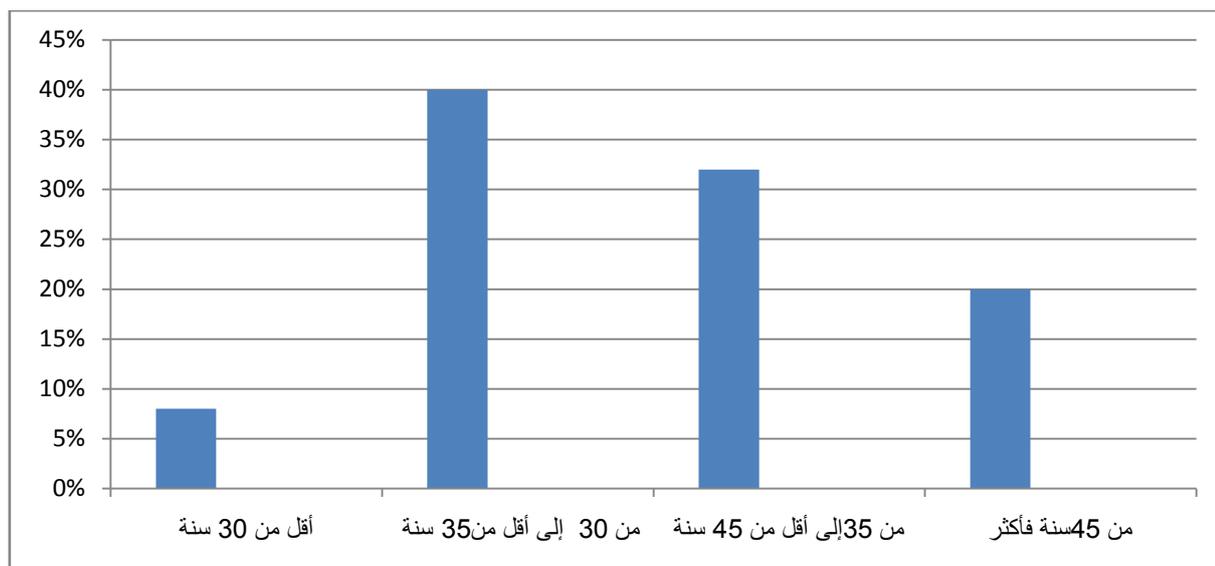
جدول رقم (3-6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر (N=50)

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|---------|----------------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 04 | 08% |
| | من 30 إلى أقل من 35 سنة | 20 | 40% |
| | من 35 إلى أقل من 45 سنة | 16 | 32% |
| | من 45 سنة فأكثر | 10 | 20% |
| | المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نجد أن أعلى نسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز حسب متغير العمر تنتشر أعمارهم في الفئة (من 30 إلى أقل من 35 سنة) والفئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) بنسبة (20%)، في حين أن أدنى نسبة (08%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة). والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (3-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بناء على الجدول رقم (3-3)

3 - التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=50)

| المتغير | الفئات | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-------------|-----------|----------------|
| المؤهل العلمي | ليسانس | 25 | 50% |
| | ماجستير | 16 | 32% |
| | دراسات عليا | 09 | 18% |
| | المجموع | 50 | 100.0 |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز من

حاملي شهادة ليسانس بنسبة (50%)، تليها نسبة (32%) من حاملي شهادة الماجستير، في حين

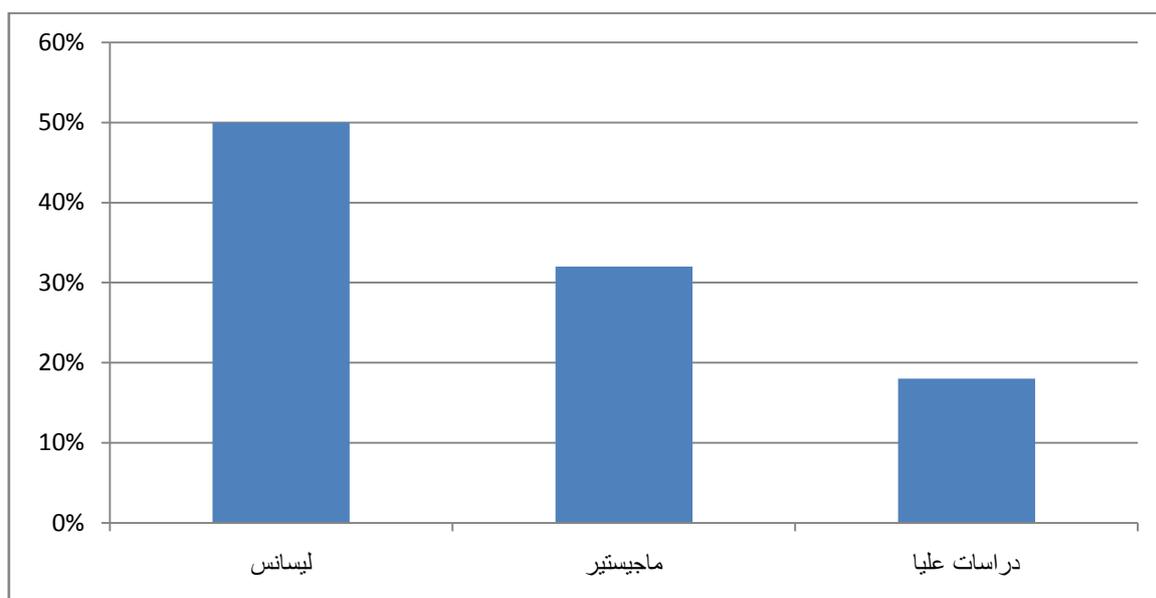
بلغت أدنى نسبة ب (18%) من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الدراسات العليا، حيث أن

مؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل عام في عملية التوظيف على شهادة ليسانس لأن نشاطها لا

يتطلب دراسات عليا. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-4): توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: بناء على الجدول رقم (3-7)



5- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

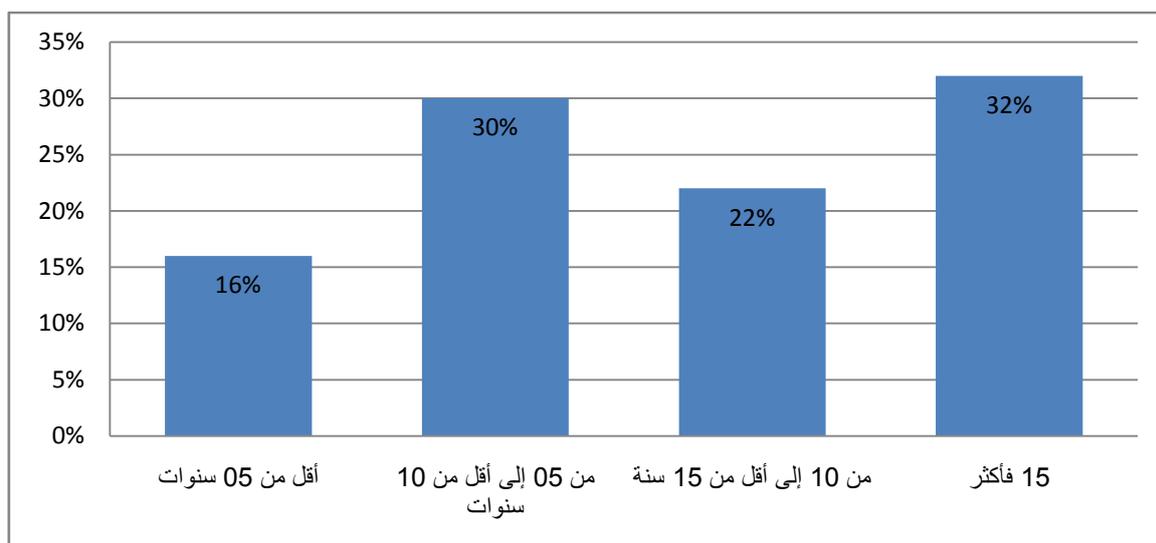
الجدول رقم (3-8): التوزيع النسبي لأفراد عينة متغير سنوات الخبرة (N=50)

| النسبة المئوية | التكرار | البيانات | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|---------------------------|-----------------|
| 16% | 08 | أقل من 05 سنوات | |
| 30% | 15 | من 05 إلى أقل من 10 سنوات | |
| 22% | 11 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | |
| 32% | 16 | 15 فأكثر | |
| 100% | 50 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-8) نجد أن أعلى نسبة (32%) من أفراد عينة الدراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز حسب متغير العمر تنتشر أعمارهم في الفئة (15 فأكثر) والفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات)، تليها الفئة العمرية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (22%)، في حين أن أدنى نسبة (16%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 05 سنوات.

الشكل رقم (3-5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



بناء على معطيات الجدول رقم (3-8)

المطلب الثاني: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

1: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ

الإدارة الإستراتيجية على الفعالية

الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة

الإستراتيجية على الفعالية. (N=50)

| العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إتجاه العبرة |
|--|-----------------|-------------------|--------------|
| رسالة منظمكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة. | 3,879 | 0,833 | موافق |
| تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمنظمكم. | 2,254 | 0,736 | محايد |
| الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي الفعالة من وجهة نظركم. | 2,931 | 1,002 | محايد |
| عملية التحليل البيئي في منظمكم مستمرة. | 2,676 | 0,963 | محايد |
| تقتنص منظمكم الفرص المتاحة في | 2,541 | 0,947 | غير موافق |

| | | | |
|-------------|-------|-------|--|
| | | | البيئة الخارجية. |
| محايد | 0,721 | 3,259 | . لدى منظماتكم آليات لتقييم الفرص والتهديدات |
| محايد | 0,943 | 3,363 | تستخدم منظماتكم أساليب وصفية وكمية في تحليل البيئة الخارجية والداخلية |
| محايد | 1,115 | 3,241 | توفر منظماتكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. |
| موافق | 0,762 | 3,785 | يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ. |
| موافق تماما | 0,839 | 4,310 | . تقارن منظماتكم أدائها الحالي: مع أدائها السابق |
| غير موافق | 0,599 | 2,457 | تقارن منظماتكم أدائها الحالي: مع أداء المنظمات المنافسة لها. |
| موافق | 0,882 | 3,569 | تقارن منظماتكم أدائها الحالي: مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها |
| محايد | 0,497 | 3,356 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-9) أن المتوسط العام لمتغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية جاء بدرجة محايد، حيث بلغ (3,356) وبانحراف معياري قدره (0,497) يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير. وتعتبر العبارة التي نصت على "تقارن منظماتكم أدائها الحالي مع أدائها السابق" أكثر العبارات مساهمة في إثراء هذا المتغير فقد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية (4,310) وبانحراف معياري (0,839) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة الخاصة بـ "تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتكم" على أدنى

متوسط حسابي (2,254) وانحراف معياري بلغ (0,736) يدل على تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4,310) - (2,254)، إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (موافق تماما) وهذا يدل على وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه العبارات التي تمثل متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز .

2: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ

الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة

الجدول (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة

الإستراتيجية على الكفاءة. (N=50)

| العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العبارة |
|---|-----------------|-------------------|---------------|
| تعتمد منظماتكم على أسلوب الكفاءات البشرية في بناء البدائل الإستراتيجية. | 4,214 | 0,756 | موافق تماما |
| تتوفر في منظماتكم المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. | 3,156 | 0,931 | موافق |
| توفر منظماتكم الأنظمة الإدارية اللازمة لدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. | 3,007 | 0,932 | محايد |
| تحدث منظماتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها. | 3,787 | 0,884 | موافق |

| | | | |
|-----------|-------|-------|--|
| محايد | 1,134 | 3,139 | تحدث منظماتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس جودة كل وظيفة فيها. |
| محايد | 0,962 | 3,347 | تحدث منظماتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها. |
| محايد | 0,843 | 3,220 | تحدث منظماتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية والنوعية: التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات ورغبات العميل. |
| موافق | 0,819 | 3,574 | تختار منظماتكم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها. |
| موافق | 0,928 | 3,421 | تختار منظماتكم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: التي يمكن أن تحقق تطابقا مع أهدافها الإستراتيجية. |
| موافق | 0,724 | 3,811 | تسعى المنظمة لإختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية لها. |
| محايد | 0,997 | 2,938 | تستعين منظماتكم بمستشارين متخصصين في صياغة الاستراتيجيات عند الحاجة. |
| غير موافق | 0,968 | 2,471 | تساعد منظماتكم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. |
| موافق | 0,866 | 3,497 | تقارن منظماتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة. |
| محايد | 0,762 | 3,238 | تتخذ منظماتكم الإجراءات التصحيحية إذا |

| | | | |
|-------|-------|-------|---|
| | | | لزمت بحيث تهيأ الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي. |
| محايد | 12,60 | 43,83 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-10) أن المتوسط العام لمتغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة جاء بدرجة محايد، حيث بلغ (3,384) وبانحراف معياري قدره (0,621) يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير. أما على مستوى عبارات الممثلة لهذا المتغير فقد ساهمت العبارة التي نصت على " رسالة منظمكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها إتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة" في إغناء هذا المتغير فقد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية (4,214) وبانحراف معياري (0,756) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، في حين حصلت العبارة الخاصة " تساعد منظمكم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية " على أدنى متوسط حسابي (2,471) و بانحراف معياري بلغ (0,968) يدل على تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة .

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الحصار المتوسطات الحسابية بين (4,310)- (2,471)، إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (موافق تماما)، وهذا يدل على وجود تضارب في آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه العبارات التي تمثل متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T Test) وبمتوسط معياري

يساوي (3) حسب سلم ليكارت، لتتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث تكون الفرضية ذات اتجاه مرتفع بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضموا إذا كانت قيمة (T) المحسوبة اكبر من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03) أو مستوى الدلالة أقل من (0,05)، وتكون الفرضية ذات اتجاه منخفض عندما تكون قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03) أو مستوى الدلالة أقل من (0,05) وتكون الفرضية محايدة عندما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0,05)

1- الفرضية الأولى

- تعتبر ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار (T) لتتحقق من صحة الفرضية الأولى

| البيان | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية* | درجات الحرية DF | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------------|------------|-------------|-----------------|---------------|
| الفرضية الأولى | 3,356 | 3,279 | 2,03 | 39 | 0,004 |

(* راجع جدول (T)؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة الحرية (39) يساوي (2,03)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11): نجد أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (3,279) وهي أكبر من قيمة (2,03) الجدولية كما أن مستوى الدلالة (0,004) أقل من (0,05) ما يعني

أن درجة ممارسات المبادئ الاستراتيجية على الفعالية داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية

- مستوى ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

| البيان | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية* | درجات الحرية DF | مستوى الدلالة |
|-----------------|-----------------|------------|-------------|-----------------|---------------|
| الفرضية الثانية | 3,384 | 3,351 | 2,03 | 39 | 0,000 |

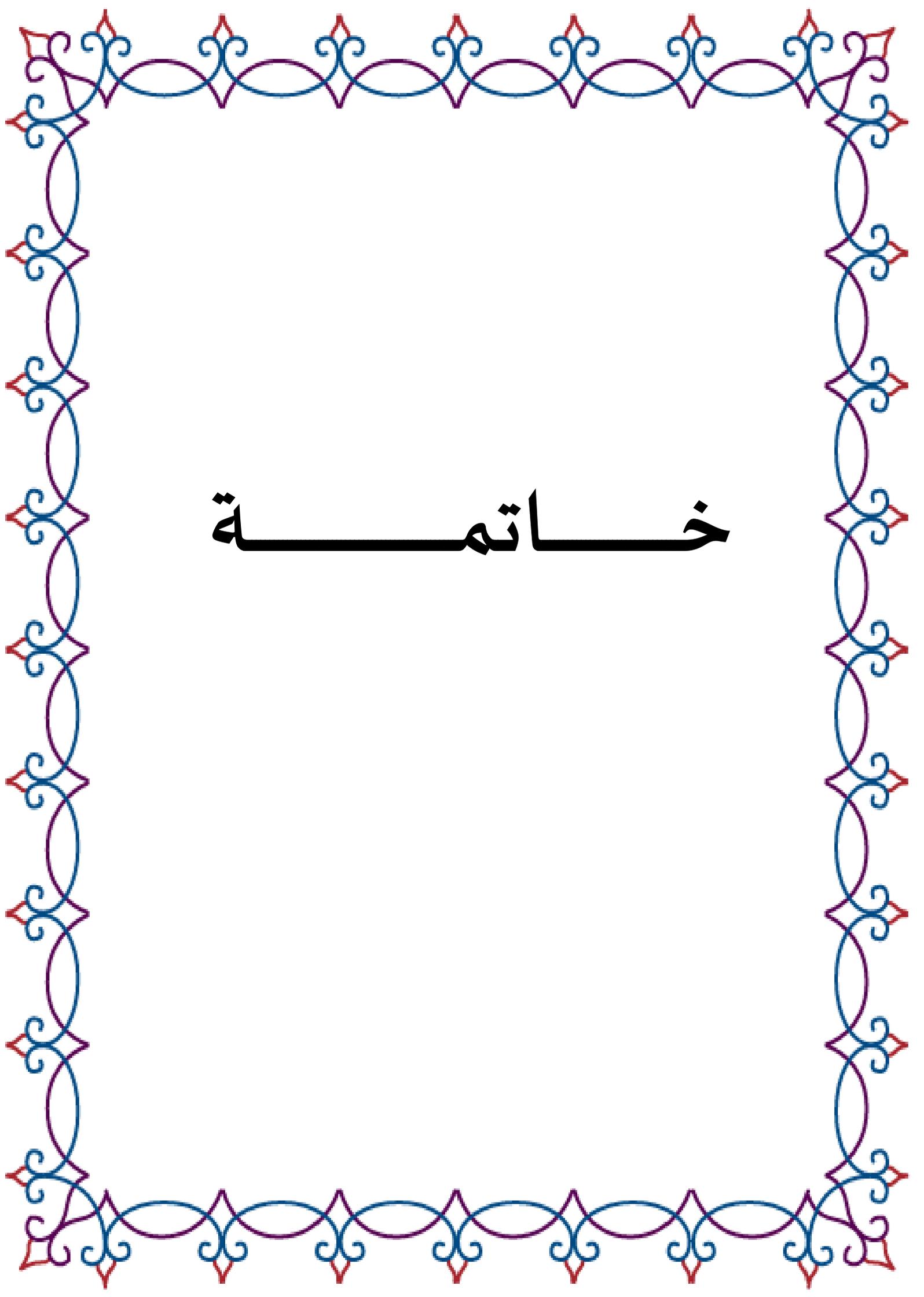
(* راجع جدول (T)؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة الحرية (39) يساوي (2,03)

من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12): نجد أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (3,351) وهي أكبر من قيمة (2,03) الجدولية كما أن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0,05) ما يعني أن درجة ممارسات المبادئ الاستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، وذلك بتقديم لمحة عن هذه المؤسسة، تعرضنا إلى معرفة الإدارة الإستراتيجية والأداء من خلال استعمال معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة ومعالجة البيانات تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض .



خاتمة

خاتمة عامة

من خلال البحث، وعلى ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الإدارة الاستراتيجية، والذي شمل الدّراستين النظرية والتطبيقية، يتضح لنا دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، مما يسمح لها بالاستفادة من الفرص المتاحة، والتقليل من المخاطر، كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية، بكيفية تسمح بتنمية مواطن القوة، والتقليل من نقاط الضعف، للوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبتكاليف منخفضة، بغية الحفاظ على سمعتها وزيادة حصتها في السوق ، وتحسين أدائها، وكان هدف الدراسة تسليط الضوء على دراسة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض، و تبيين وجود علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المديرية المذكورة

نتائج البحث:

- ❖ تكمن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة. إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بما يميزها عن المؤسسات الأخرى.
- ❖ تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة وما ترغب أن تكون عليه المؤسسة وما تطمح أن تصل إليها في المستقبل.
- ❖ لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، حيث رأى بعض الباحثين أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية، وهي التخطيط المالي الأولي - التخطيط المستند على التنبؤ -التخطيط ذو التوجه الخارجي وأخيرا الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي.

- ❖ هناك عنصران مهمان للأداء داخل المنظمات، وهما الفعالية والكفاءة، ومن خلال تكاتفهما تستطيع المنظمات والمؤسسات الوقوف على قدميها ضمن الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ هناك عدة عوامل تتحكم في مستوى الأداء داخل المؤسسات، منها العوامل الداخلية من تقنية وبشرية، وأخرى خارجية سياسية كانت أو اقتصادية.
- ❖ تقييم الأداء في المؤسسة هو الوسيلة التي يتم من خلالها الشرف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.
- ❖ تعتبر سونلغاز مديرية التوزيع بالبيض صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل.
- ❖ يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية.

التوصيات:

وفي الأخير، فإن البحث يحتاج إلى إثراء، من خلال ربط دور الإدارة الاستراتيجية بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بمتغيرات أخرى منها التنافسية، ومن ضمن التوصيات التي لا بد منها ضرورة تكثيف الجهود لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية للإدارة الاستراتيجية بغية تحسين أدائها، وبلوغها مرحلة متقدمة في السوق.



المصادر والمراجع

أولاً: الكتب العربية

- 1 - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة الأداء الوظيفي، دار جديد، عمان، ط3، 2013.
- 2 - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 3 - أحمد السعيد: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011.
- 4 - أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 5 - أحمد عطا الله القطامين: التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- 6 - أحمد نور: مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية السكندرية، مصر، 1999.
- 7 - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8 - أكرم محمد الطويل: علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز والأبعاد الإستراتيجية ولأداء التسويقي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 115.
- 9 - أندرو سيزلاغي مارك جيوالاس: ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 10 - أنس عبد الباسط عباس: كتاب الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة. أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

- 11 - جمال الدين محمد مرسي وآخرون:** التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 12 - جورج جاكسون وآخرون:** ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 13 - حمد أحمد النبي:** إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
- 14 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس:** الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، البازوريا لعملية النشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 15 - سعد غالب ياسين:** الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.
- 16 - سلمان زيدان:** استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج، عمان، 2011.
- 17 - شارلز هل، جاريت جونز:** الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 18 - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب:** الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جميع حقوق الطبعة محفوظة، (1428، 2008).
- 19 - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم:** إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20 - عادل محمد زايد:** إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، جامعة القاهرة، 2003.
- 21 - عابدة سيد خطاب:** الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، ط3، 1997.
- 22 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:** الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، ط1، 2004.

- 23 - عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإستراتيجية: المبادئ والأدوات، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمياك)، القاهرة، 2004.
- 24 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، كلية التجارة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 1997.
- 25 - عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 19983.
- 26 - عقبل جاسم عبد الله: تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
- 27 - عمر أحمد عثمان المقلي: مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- 28 - العوجي مصطفى: أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، 1988.
- 29 - فارس رشيد البياتي: محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية، ط1، دار آلية، عمان، 2008.
- 30 - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 31 - فيليب سادلر: ترجمة علا محمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 32 - كاظم الركابي: الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2004.
- 33 - كاظم جاسم العيساوي: الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- 34 - كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 35 - ماجد أنور عشقي: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2009.

- 36 - محمد كرخي:** تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2007.
- 37 - محمد أحمد عوض:** الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 38 - محمد أكرم العدواني:** العمل المؤسسي، ط1، دار النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن الحزم، لبنان، 2000.
- 39 - محمد جاد الرب:** إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009.
- 40 - محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد وآخرون:** مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 41 - محمد هاني محمد:** الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (1436 - 2015).
- 42 - منصور محمد إسماعيل العريقي:** الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.
- 43 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية:** قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- 44 - مؤيد سعيد السالم:** أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45 - نادية العارف:** الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 46 - نادية العارف:** الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.

47 - نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

48 - ناصر المنصور كاسر: إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان،

2000.

49 - ناصر دادوي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2009.

50 - نبيل محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار

الجديدة للنشر، مصر، 2003.

51 - نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

2004.

52 - هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين: الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية

المتحدة للتسويق والتوريدات.

53 - هيدمان أغونيس: ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط1، إدارة الأداء، عمان.

54 - وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالي: الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط2،

دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.

55 - وائل محمد الصبيحي إدريس ظاهر، محسن المنصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ثانيا: الكتب الأجنبية

1 - dictionnaire de la langue francaise ,p 766-2001

2 – 'cohen.E, Dictionnair de gestion, Edition la decouvenrte, Paris, 2000.

3 – P .druker. I avenir du management selon drucker. Edition village mondial. Paris. 1999.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1 – أحمد السعيدى: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسى، دراسة على شركات

تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال.

2 – أمال نمر حسن الصيام: تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية

النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

3 – بريش السعيد، بحياوي نعيمة: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء

المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة من الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء الدولي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

4 – بن سديرة عمر: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والآفاق،

رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006.

5 - بوبكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير،

علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014.

6 - بوزيان جواهر: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة

ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، 2011.

7 - حمودي أم العز: دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

شهادة الماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة.

8 - رحمة زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من

منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إستراتيجي للمنظمات،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

9 - زغميش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إطار الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة

لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق جامعة الجزائر، 2011/2012.

10 - سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي

الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،

2005. مؤتمر

11 - شريف بوقصبة: انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي

للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2016.

12 - صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة

الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007.

13 - عبد الحق بوعتروس : معايير التقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة

ماجستير، جامعة عنابة، 1999.

14 - عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق

الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016.

15 - علي عبد الله: أثر البيئة على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

16 - عمر تيمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

17 - فرحات سميرة: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، شهادة دكتوراه،

تخصص اقتصاد صناعي، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

18 - كياب منال: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة

حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC سطيف)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007.

19 - مازويني منيرة: لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية للمؤسسة، رسالة ماستر، تخصص

تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010

20 - منير عوادي: دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،

رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أسواق مالية و بورصات، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، 2015.

21 - مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة

ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

22 - مؤمن شرف فرحات الدين: دور الإدارة بالعمليات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة

ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

رابعاً: المجالات

1 - الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07 -

2010، جامعة الجزائر.

2 - طيب داودي: أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، محلة الباحث

العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005.

3 - عدنان أمينة: الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم

التسيير، جامعة معسكر، محلة التنزيم و العمل، العدد 03.

4 - علي ميا وآخرون: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، جامعة تشيرين

للدراستات والبحوث العلمية، المجلد 29، العدد1، سوريا، 2007.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الدكتور مولاي الطاهر كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص - إقتصاد وتسيير المؤسسات-

الإستبيان

تحية طيبة و بعد ,, ,

أمل أن يسمح وقتكم بالتفضل للإجابة عن الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة التي تعد مطلبا مهما من متطلبات الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ".

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تقديم نتائج الدراسة، ويتوقف إكمال هذه الدراسة على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق. حيث أن تقديم المعلومات الكافية سيؤدي وبدون شك إلى تقسيم أفضل الموضوع الدراسة علما بأنها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، جزاكم الله خيرا

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بلدية بوقطب، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا يرجى التكرم بوضع () حول الإجابة التي

تناسبكم :

1 الجنس :

أنثى

ذكر

2 العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

- من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي :

- ليسانس

- ماجستير

- دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبيان

البعد الأول : دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية .

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية :

و ذلك بوضع علامة في المربع المناسب لاختيارك .

| الرقم | الخصائص | موافق تماما | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق مطلقا |
|-------|---|-------------|-------|---------------|-----------|-----------------|
| 1 | رسالة منظمكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها إتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة | | | | | |
| 2 | تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لمنظمتكم. | | | | | |
| 3 | الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي فعالة من وجهة نظركم . | | | | | |
| 4 | عملية التحليل البيئي في منظمكم مستمرة. | | | | | |
| 5 | تقتنص منظمكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية | | | | | |
| 6 | لدى منظمكم آليات لتقييم الفرص و التهديدات. | | | | | |
| 7 | تستخدم منظمكم أساليب وصفية و كمية في تحليل البيئة الخارجية والداخلية. | | | | | |
| 8 | توفر منظمكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. | | | | | |
| 9 | يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 10 | تقارن منظمتكم أدائها الحالي : 1 - مع أدائها السابق . 2 - مع أداء المنظمات المنافسة لها . 3 - مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها . |
|--|--|--|--|--|----|--|

البعد الثاني : دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة .

| الرقم | الخصائص | موافق تماما | موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | غير موافق مطلقا |
|-------|--|-------------|-------|---------------|-----------|-----------------|
| 1 | تعتمد منظمتكم على أسلوب الكفاءات البشرية في بناء البدائل الإستراتيجية. | | | | | |
| 2 | تتوفر في منظمتكم المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات اعلى مستوى المنظمة. | | | | | |
| 3 | توفر منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة لدعم عمليات تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. | | | | | |
| 4 | تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : 1- التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها . 2- التي تقيس جودة كل وظيفة فيها . 3- التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها . 4- التي تقيس استجابة كل وظيفة فيها لحاجات العميل . | | | | | |
| 5 | تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة : 1- التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها . 2- التي يمكن أن تحقق تطابقا مع أهدافها الإستراتيجية | | | | | |
| 6 | تسعى المنظمة لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | ميزة تنافسية لها . | |
| | | | | | تستعين منظماتكم بمستشارين متخصصين في صياغة الإستراتيجيات عند الحاجة. | 7 |
| | | | | | تساعد منظماتكم في عملية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية . | 8 |
| | | | | | تقارن منظماتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة. | 9 |
| | | | | | تتخذ منظماتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمتم بحيث تهيء الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي . | 10 |

1 - الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الجدول رقم (1-1): العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة | 7 |
| 02 | جدول رقم (1-2): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة | 20 |
| 03 | الجدول رقم : (1-3): مستويات الرقابة الإستراتيجية | 42 |
| 04 | الجدول رقم (1-3): اختبار كلموجروف - سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 112 |
| 05 | الجدول رقم (2-3): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية (N= 40) | 113 |
| 06 | الجدول رقم (3-3): معامل ارتباط سبيرمان للرتب بين درجات عبارات متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة مع الدرجة الكلية لكل بعد (N=40) | 114 |
| 07 | جدول رقم (3-4): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل متغير وللاستبانة ككل (N=36) | 117 |
| 08 | الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=50) | 117 |
| 09 | جدول رقم (3-6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر (N=50) | 118 |
| 10 | الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=50) | 119 |
| 11 | الجدول رقم (3-8): التوزيع النسبي لأفراد عينة متغير سنوات الخبرة (N=50) | 120 |
| 12 | الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية. (N=50) | 121 |
| 13 | الجدول (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة. (N=50) | 123 |
| 14 | الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الأولى | 127 |

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 8 | الشكل رقم (1-1): عناصر رسالة المؤسسة | 01 |
| 19 | الشكل رقم (2-1): مستويات الإستراتيجية | 02 |
| 29 | الشكل رقم (3-1): مراحل التخطيط الإستراتيجي | 03 |
| 30 | الشكل رقم (4-1): أبعاد التحليل الإستراتيجي التحليل الإستراتيجي | 04 |
| 52 | الشكل رقم (2-1): عناصر الأداء: الكفاءة والفعالية | 05 |
| 54 | الشكل رقم (2-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية | 06 |
| 60 | شكل رقم (2-3): القوى الخمس لبورتر . | 07 |
| 105 | الشكل رقم (3-1) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيضا | 08 |
| 118 | الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس | 09 |
| 119 | الشكل رقم (3-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 10 |
| 120 | الشكل رقم (3-4): توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 11 |
| 121 | الشكل رقم (3-5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 12 |

تحاول هذه الدراسة إبراز ماهية كل من الإدارة الاستراتيجية والأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وللإجابة على ذلك تم تقسيم البحث إلى إطار نظري يتعلق بالمفاهيم الخاصة بكل من المفهومين المذكورين، وضرورة توفرهما ضمن منظومة المؤسسات الاقتصادية التي تشق طريقها نحو الريادة، يليه فصل تطبيقي على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض، وفق منهج إحصائي تحليلي.

Summary

This study attempts to highlight the essence of both strategic management and performance within economic institutions, and from this standpoint, we had to answer the following problem: What is the role of strategic management in improving the performance of the economic institution? To answer this, the research was divided into a theoretical framework related to the concepts of each of the two aforementioned concepts, and the necessity of their availability within the system of economic institutions that pave their way towards leadership, followed by an applied chapter on the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Al-Bayadh State, according to an analytical statistical approach.