جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

من إعداد الطالبتين:

- بوسعادي فاطمة الزهراء
- بلد لمي موينة

الأستاذة المشرفة:

د. قندوز أمينة

أعضاء اللجنة المناقشة	
علوطي لمين	رئيسا
قندوز أمينة	مشرفا ومقررا
زاهي محمد الأمين	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون)
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديمه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة **والدي** الغالي أطال الله في عمره ؛

إلى ملاكي التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواتها لي بالتوفيق، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان **أمي** أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إلى من بها أكبر و عليها أعتمد إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي **"أختي صارة "**، و إلى من بوجودها أكتسب قوة و محبة لا حدود لها إلى من عرفت معها معنى الحياة **"أختي خديجة"**،

إلى توأم روحي و سلطان قلبي **" أخي محمد حماني"**،

إلى رفيقة التي جمعني بها القدر و صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة **" فاطمة الزهراء"**،

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير صديقاتي **" رفقة، بشرى، خديجة، سامية، رفيدة، رانيا، صارة"**

كما أهدي ثمرة جهدي إلى الأستاذ الكريم **" الزاهي محمد الأمين"** الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه و كلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما .

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

قال الله تعالى:" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"
الآية 11 من صورة الرعد.

مونية

إهداء

بلسان قائل و قلم سائل وقلب صادق أنحني إلى من أكرمني بنعمة العقل و وهبني طرق الهداية و أفاض علي سبيل الخير والرحمة " الله جلا و علا ".

*إلى من قال فيهم المولى عز و جل: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، و قل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا "، صدق الله العظيم، إلى من وهبا لي الحياة، و الأمل، و علماني الحروف الأولى، إلى من جعلاني أقف وقوف الرجال، إلى اللذان رأيت فيهما روح النضال، إلى اللذان تمنيا دوما أن يرياني في أعالي المراتب إلى "**أبي**" و"**أمي**" و روحهما الطاهرة، و التي أتمنى أن تكون في روض الجنان، برفقة النبي المختار محمد (ص).*

*إلى من حثني و شجعني على المثابرة في هذا الدرب "**أجدادي**".*

*إلى مصباح أفكاري الذي ذلل لي الصعاب و أراد لي العلم و النجاح ، رمز العطاء و منبع الصبر و الثقة عمي "**مبارك**".*

*إلى من يعجز اللسان عن وصفه بهجتي و سروري خالي: "**جمال**".*

*إلى كل نقطة حنان من بحر الحياة والحب الذي ألفته منذ الصغر شقائق روحي إخوتي: "**شهرزاد**"، "**ختومة**"، "**آية**"، "**زينب**".*

*إلى أعمامي و زوجاتهم، و أخوالي و زوجاتهم، دون أن أنسى عماتي و أزواجهم، إلى أولاد أعمامي أخص بالذكر "**نوال**" ،"**بشير**"، "**جمال**"، "**فضيلة**"و أولادها "**حبيب**"و "**زكريا**"، "**خديجة**" و أولادها "**نذير**" "**ورانيا**"، و الكتاكيت: "**دعاء**"، "**نور الهدى**"، "**عائشة**"، "**محمد**"، "**فارس**"، و البرعومة "**ألاء**"، و بنات خالي: "**خولة**"، "**لينة**"، "**أميمة**"، "**وردة**".*

*إلى حبيبات قلبي"**هاجر**"، "**مريم**"، **رشيدة**"، "**نعيمة**"، "**منى**"،"**هديل**"، "**خديجة**" ، "**سامية**" ، "**رفقة**" ، "**بشرى**".*

*إلى من تقاسمت معي حياتي الجامعية وأبت إلا أن تقاسمني هذه المذكرة إلى أعز صديقة ورفيقة: "**بلدلمي موينة**".*

إلى كافة زملاء وزميلات الدراسة بدون استثناء في قسم إدارة الأعمال، إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي

لاموني أصحابي على عدم تدويني القابهم فقلت ماعز القلوب في حبر الاقلام

تجف الأقلام وتحرق الأوراق وذا النفس الجميل في القلب باق

فاطمة الزهراء

كلمة شكر

قال تعالى: « ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

سورة النمل ، الآية 19

نشكر الله سبحانه و تعالى على نعمه ، التي لا تعد و لا تحصى ، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك فلله الحمد من قبل و من بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر و العرفان للأستاذة المشرفة قندوز أمينة، على صبرها معنا و إشرافها و إرشادها لنا في كل مراحل إنجاز المذكرة

كما نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في إتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر إلى كل طاقم إدارة و أساتذة قسم إدارة الأعمال والأستاذة العيداني وزملائنا الطلبة، كل الذين عبّدوا لنا الطريق في إتمام هذا العمل.

إلى كل هؤلاء ألف شكر و عرفان.

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
شكر و تقدير	
الملخص	**I**
فهرس المحتويات	**III-II**
فهرس الجداول	**V**
فهرس الأشكال	**VIII**
فهرس الملاحق	**Ix**
مقدمة	أ- ج
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	
تمهيد الفصل.....	2
المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.....	3
المطلب الأول: ركائز التوجه الإستراتيجي.....	11
المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.....	13
المطلب الثالث: تعريف الإستراتيجية.....	15
المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية.....	19
المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....	20
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....	22

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....	23
المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية.....	23
المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية.....	25
المبحث الثالث:مراحل إعداد و تطبيق الإستراتيجية.....	25
المطلب الأول: مرحلة التخطيط الإستراتيجي.....	35
المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي.....	38
المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية.....	41
خلاصة الفصل.....	42
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء	
تمهيد.....	44
المبحث الأول: ماهية الأداء.....	45
المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره، و أهميته	51
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.....	57
المطلب الثالث:مستويات الأداء و أبعاده.....	59
المطلب الرابع: مكونات الأداء.....	60
المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية.....	60
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....	61
المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء.....	62
المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء.....	66
المطلب الرابع: متطلبات نجاح تقييم الأداء.....	67

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية	67
المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.....	68
المطلب الثاني:مراحل و مبادئ تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.....	69
المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.....	75
خلاصة الفصل.....	76
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	
تمهيد.....	78
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	79
المطلب الأول: نشأة و تطور مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	80
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.....	84
المطلب الثالث: المهام الموكلة لمركز التوزيع بالمدية.....	85
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....	85
المطلب الأول: فرضيات الدراسة.....	85
المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة و حدود الدراسة	88
المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان.....	94
المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.....	94
المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....	99
المطلب الثاني: تحليل آراء و استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات و أبعاد الدراسة	103
المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة الميدانية.....	104
خلاصة الفصل	105

خاتمة	108
قائمة المراجع	116
الملاحق	126

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة	7
2-1	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	19
3-1	مستويات الرقابة الإستراتيجية	40
1-2	الأبعاد الرئيسية للأداء	59
2-2	الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات	74
1-3	إختيار كلمجروف- سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	89
2-3	معاملات الارتباط سيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية	91
3-3	معامل الارتباط سيرمان للرتب بين درجات عبارات متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة	93
4-3	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل متغير وللإستبانة ككل	93
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
6-3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	95
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	96
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	98
9-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات	100

	تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية	
10-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة	102
11-3	نتائج اختبار T لتحقق من الفرضية الأولى	103
12-3	نتائج اختبار T لتحقق من الفرضية الثانية	104

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	عناصر رسالة المؤسسة	8
2-1	مستويات الإستراتيجية	18
3-1	مراحل التخطيط الإستراتيجي	28
4-1	أبعاد التحليل الإستراتيجي	30
1-2	عناصر الأداء: الكفاءة و الفعالية	48
2-2	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	50
3-2	القوى الخمس لبورتر	55
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية	81
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس	95
3-3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	96
4-3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	97
5_3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	98

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية، حيث شمل مجتمع الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء. و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من إطارات مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الإشكالية التي كانت: ماهو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية؟ و ماهو واقع ذلك على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز؟

و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، و أن لدى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز معرفة بمفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة و فعالية الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء.

Summary :

The aim of this study was to know the role of strategic management in improving performance in the directorate of electricity and gas distribution in Medea. The study community included that, there is a stratistically significant relationship between strategic management and performance.

The implementation of strategic management leads to the efficiency and effectivenss of performance in the directorate of performance in the directorate of electricity and Gaz distribution, and the application of strategic management leads to achieve the objectives of this institution .

The study reached several results, the most important one is ; the validation of all hypotheses, and the directorate of electricity and Gaz distribution has a knowledge of the concepts and methods of strategic management. In addition, the study concluded that the implementation of strategic management leads to efficient and the qualification of the performance in the directorate of electricity distribution and gas .

Keywords : Strategic Management, Performance.

مقدمة عامة

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تحقيق النجاح و التفوق في جميع أنشطتها و عملياتها والتسابق نحو تحقيق كفاءة و فعالية أدائها، و منه تحقيق أهدافها و غاياتها، و العمل على بناء مركز إستراتيجي قوي يحقق لها البقاء و الاستمرارية و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها و التي تتسم بالتغيير المستمر، و المنافسة على الموارد بكل أشكالها، و لغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية شاملة و رسالة واضحة و أهداف مسطرة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية، التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، المعلوماتية و الإدارية التي تواجه المؤسسات في ظل عصر العولمة و ما يحيط بها من فرص و تهديدات .

و في ظل التغيرات الهائلة و المتواصلة، خاصة تلك التي جرت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي و بدايات القرن الحالي فإنه يتطلب تطبيق إستراتيجية لأي مؤسسة توفر أدوات رقابية داخلية إدارية و محاسبية جديدة .

إن التغيرات السريعة و المنافسات الشديدة على الموارد و الأسواق تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحسين و تطوير أدائها، لذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم ، و من ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة و التهديدات التي تواجهها و هذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير و خاصة منها الإدارة الإستراتيجية لذلك فإن تطبيقها يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، و بالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية و تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية و المحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية و الدائمة للمؤسسات الإنتاجية، إذ أن العمليات الصناعية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل و استمراريته، و هناك العديد من الإجراءات التي تحاول إدارة الإنتاج إنجازها،كأن تعمل على رفع الروح المعنوية للقوى البشرية بهدف خلق الحماس المستمر بين هؤلاء لأداء العمل و انجازه بالمستوى المطلوب و ذلك للتغلب على الاختناقات أو الصعوبات التي تواجهها، إن هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة و درجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته، و كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها برغبات المستهلكين و جمع خصائصهم و احتياجاتهم و العمل على تلبيتها لكسب رضاهم، و نظرا لأن الإنتاجية هي دائما المستهدف النهائي للمنتجين، كما أن التحول من المفاهيم و المبادئ إلى التنفيذ يحتاج إلى التعمق في الركائز و الأساليب و مؤشرات الإنجاز لتحديد الأهداف و الخطط و توقع حجم الأنشطة و الأزمنة و

فرص العمل و تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة و المتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعيا إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، و ذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال و الاستثمارات من خلال البيئة المناسبة لذلك.

تواجه مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية المدية تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه المديرية، و يزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر و التطور التكنولوجي و التقني المتسارع، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه الشركات انتهاج أسلوب إداري متقدم حتى تستطيع هذه المؤسسات التعامل بكفاءة و فعالية مع المتغيرات البيئية و الاقتصادية، و التنافسية، و التكنولوجية، والمعلوماتية، والسياسية و التشريعية و القانونية، و الاجتماعية والثقافية،...الخ.

تتركز مشكلة البحث في: ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ و ما هو واقع ذلك على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز؟

و على ضوء هذه الإشكالية تتفرع لدينا التساؤلات التالية:

1) ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية و ما هي أهم ركائزها؟
2) ما المقصود بالأداء و كيف يمكن تقييمه ؟
3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء؟

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على اختبار الفرضيات التالية:

1) _الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء.
2) _الأداء هو الأهداف التي تحققها المؤسسة. و يمكن تقييمه بمقارنة الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة.
3) _نعم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1) _التعرف على مدى تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ولاية المدية.
2) _المساهمة في تطوير مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية المدية من خلال نتائج البحث.
3) _التعرف على العوامل و المتغيرات التي تؤثر على تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ولاية المدية.

4) _تقديم عدد من التوصيات و المقترحات لمديرية توزيع الكهرباء والغاز و كذلك مقترحات لبحوث و دراسات مستقبلية.
5) _إبراز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

أهمية البحث:

1) إن أهمية هذا البحث تكمن في التعرف على مفهومي الإدارة الإستراتيجية و الأداء.
2) تسليط الضوء على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز و ذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا و فوائد قد تعكس إيجابا على كفاءة و فعالية أداء هذا القطاع.
3) قد تساهم نتائج ها البحث في إقناع إدارة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستهم.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في الموضوع .
- إثراء الرصيد العلمي و المعرفي للمكتبة .
- الرغبة في استمرار البحث في المجال الإستراتيجي و ربطه بالأداء.
- توعية المؤسسات بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- الإطلاع عن قرب بموضوع الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

منهجية البحث:

من أجل الإجابة عن الإشكالية و التساؤلات السابقة سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر و الأحداث موضوع الدراسة، بالتركيز على مختلف المؤشرات لقياس مستوى الأداء المؤسسي و بالتالي تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء اعتمادا على معلومات ميدانية من مديرية توزيع الكهرباء والغاز في المدية و ذلك بالاعتماد على أدوات الدراسة و الاستبيان.

صعوبة البحث:

- قلة المراجع التي تتعلق بالأداء المؤسسي و ليس الأداء الوظيفي بصفة عامة.
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات حول مؤسسة دراسة الحالة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على معلومات كافية، و إن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها مما أثر نوعا مما على البحث.

مصادر بيانات البحث:

تقسم مصادر بيانات ومعلومات هذا البحث إلى نوعين:

1) **مصادر البيانات و المعلومات الثانوية:**

تشمل المصادر و المراجع و المعاجم و الكتب و المجلات و الدوريات و البحوث الجامعية و التقارير و منشورات و إصدارات الدولة أو مؤسساتها أو الهيئات و المنظمات العالمية و الإقليمية و المحلية، و مواقع الانترنت المتعلقة بموضوعات الإدارة الإستراتيجية و الأداء.

2) **مصادر البيانات و المعلومات الأولية:** تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة و مفردات البحث(الدراسة الميدانية) و التي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيانات التي يتم توزيعها على المستويات الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

3) **دراسات سابقة:**

لقد تم الإعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها :

أولا: رسائل الماجستير

- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000_2005، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها: الإعداد، التنفيذ، الرقابة في تحسين الأداء التسويقي بمختلف مستوياته: الإستراتيجي، التكتيكي، العلمي.

- ولد شرشالي سمية، "دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج"، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، جامعة المدية 2010 -2011

الهدف من هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحسين جودة المنتج .

ثانيا: أطروحات دكتوراه

- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان، 2010.هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

4) هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزء نظري و آخر تطبيقي و قمنا بتقسيم الجزء النظري إلى فصلين، تبرز فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، فيما يخص الفصل الأول: بعنوان" الإدارة الإستراتيجية " و يحتوي على ثلاث مباحث، ركزنا في المبحث الأول على الإدارة الإستراتيجية و أساسياتها فتعرضنا فيه إلى مفهوم و أهمية الغدارة الإستراتيجية و مبادئها و أهدافها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى خطوات الغدارة الإستراتيجية .

أما الفصل الثاني بعنوان " الأداء" فتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى ماهية الأداء حيث احتوى على تعريف الأداء و مكوناته بالإضافة إلى أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة .

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تقييم الأداء تضمن مراحل تقييم الأداء، مستوياته و متطلباته، و في المبحث الثالث تم التركيز على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء .

أما الفصل الثالث و الأخير جاء بعنوان " دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية، فاشتمل الفصل على المبحثين تناولنا في المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية ، أما المبحث الثاني و الأخير تطرقنا إلى الدراسة الميدانية، و في نهاية المبحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم توصيات و أهم الاقتراحات.

الفصل الأول:

إطار نظري للإدارة الإستراتيجية

الفصل الأول :

النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

إن التغيير الذي حل في بيئة الأعمال و الذي فرضته الثورة المعلوماتية و انفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة، فهي تقوم بالتحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على أهدافها و مدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، و من خلال المسح البيئي يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف وكذلك الفرص و التهديدات و تتم من خلال ذلك صياغة إستراتيجية مناسبة بما يتماشى مع ظروف المؤسسة و أهدافها، كما تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات تنفيد الإستراتيجية المختارة و تبدأ بالتنفيذ وكخطوة ضرورية تأتي الرقابة الإستراتيجية للتعرف هل تم التوصل إلى ما تم التخطيط له على أرض الواقع.

بسبب التقدم التكنولوجي و ظهور العولمة الإقتصادية زادت أهمية دراسة الإدارة الإستراتيجية و تغيرت أذواق المستهلكين مما زاد من تعقيد بيئة المؤسسة و اشتداد المنافسة بين المؤسسات فأصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة مرشد للمؤسسات في بيئة عدم التأكد، و لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** ماهية الإستراتيجية
- **المبحث الثاني:** ماهية الإدارة الإستراتيجية
- **المبحث الثالث:** مراحل إعداد و تطبيق الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب و هي كالآتي: ركائز التوجه الإستراتيجي، التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، تعريف الإستراتيجية، مستويات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ركائز التوجه الإستراتيجي

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز، يضمن لها البناء و النمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. و لغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تمتلك توجه إستراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى و أن تفكر بعمق و شمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة و الأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التمييز.

الفرع الأول: رؤية المؤسسة.

يستهل الكثير من الناس إلى الوراء بدلا من النظر إلى الأمام و لكن القيادة الفعالة و الملهمة تبدأ بالنظرة المستقبلية فعلينا أن نحدد تطلعاتنا إلى أين نمضي على المدى البعيد و سوف تحفز نظرتنا الثاقبة الآخرين للتطلع إلى المستقبل مثلنا[1].

تكمن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة. إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى. و يحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق و السلع التي تعمل فيها و المستهلك الذي تخدمه و تحتاج المؤسسة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلى مناقشة عدة أمور أساسية في الإدارة الإستراتيجية يأتي في مقدمتها[2]:

- ماهي الرؤية المستقبلية للمؤسسة؟

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، 2005، ص 32.

[2] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007، ص 23.

- ماهو الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المؤسسة؟
- لماذا توجد المؤسسة؟
- تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة و ما ترغب أن تكون عليه المؤسسة و ما تطمح أن تصل إليها في المستقبل[1].

أ- تعريف الرؤية الإستراتيجية:"هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه. و نوعية القدرات و الإمكانات التي تخطط لتنميتها[2].

كذلك تعرف بأنها:" عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه و رغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح و تميز مرغوبة مستقبلا. و تصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام و توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة. كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية و جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا.

و من خصائصها:

- أن تتصف بالوضوح.
- أن تكون ذات معنى و مغزى للسوق الي تعمل فيه المؤسسة.
- أن تتطلع إلى المستقبل و أن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- أن تتسم بالاستقرار النسبي.
- الاهتمام بالعملاء.

ب- عناصر الرؤية الإستراتيجية:

توجد 3 عناصر مميزة يجب أخذها بعين الإعتبار عند صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و هي:تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام[1].

[1]مؤيد سعيد السالم، **مرجع سابق**، ص 72.

[2]نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، **مرجع سابق**، ص 48.

- **تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة:** إن التوصل إلى تعرف دقيق لمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض. و في البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي استند على ثلاثة دعائم أساسية و هي[2]:

- ❖ **احتياجات العملاء:** إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات لعملائها. لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المؤسسة من منتجات لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض. فالمنتجات و الخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية في منظور العملاء و لكنها يمكن أن تصبح مجالا 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 و نوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المؤسسة منتجاتها أو خدماتها.
- ❖ **التكنولوجيا المستخدمة و الأنشطة المؤداة:** تستمد التكنولوجيا و الأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المؤسسة في إشباع حاجات عملائها.

- **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 تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، و كذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط . كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة و التفكير الإستراتيجي الخلاق و الإبداع و القدرة على التعرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003، ص 107.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 107

- **توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات الاهتمام:** إن شرح و تفسير الرؤية الإستراتيجية و الرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها و الموافقة عليها و يعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين و تنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية و الرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك و يعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المؤسسة و يساعد على كفاءة و فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، و يقلل من مقاومة التغيير و بالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: رسالة المؤسسة

أ – تعريف رسالة المؤسسة: تعرف رسالة المنظمة بأنها:" عبارة عن غايتها المحددة المحددة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المشابهة لها[1]."

كما تعرف أيضا: " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها[2]."

وعرفت أيضا: " على أنها عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لأهدافها و فلسفتها و تعريف المجال الذي تعمل فيه و يميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم و الجانب التكنولوجي المستخدم[3]."

كما توضح الرسالة:" أسباب وجود المؤسسة و ما الذي يجب أن تفعله[4]."

و يمكن تعريفها بأنها: " عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية[5]."

---

[1] عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،الخرطوم، 2002 .ص238.

[2] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية**،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2000، ص 49.

[3] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات**، القاهرة، ط3، 1997، ص 153.

[4] شارلز هل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر،الرياض، ص 29.

[5] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،ط2،كلية التجارة، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، 1997، ص 37.

ب- عناصر الرسالة (مكوناتها): تختلف الرسائل من حيث الطول و المحتوى و الشكل و درجة التحديد. و يعتقد معظم الممارسين و الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لابد من أن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات وحيث أن الرسالة كثيرا ما تكون هي الجزء الظاهر و العام من عملية الإدارة الإستراتيجية، تتضمن العناصر التالية[1]:

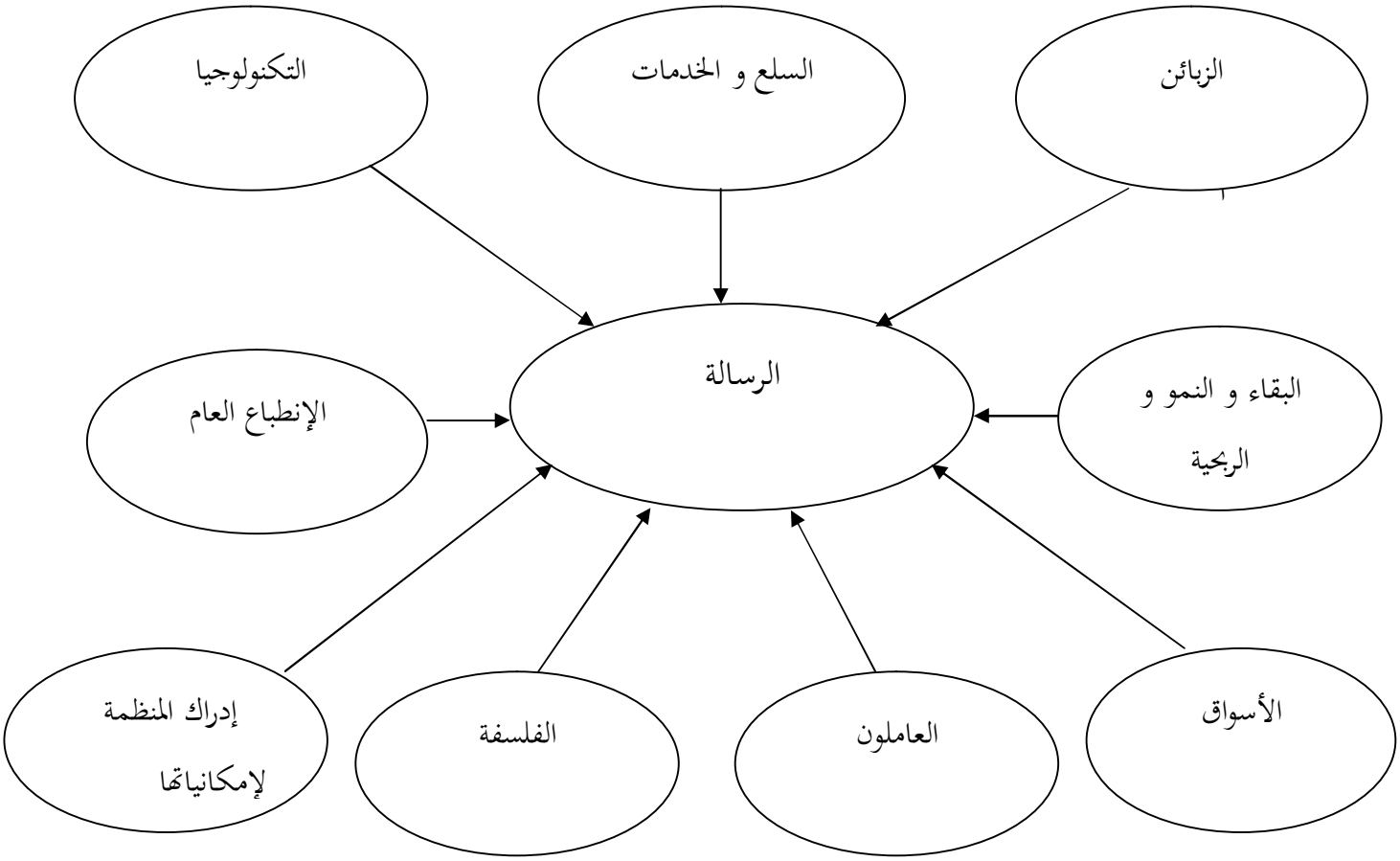
الجدول رقم (1-1): العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1.العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2.السلع و الخدمات	ماهي السلع و الخدمات الرئيسية في المؤسسة؟
3.الأسواق	أين تتنافس المؤسسة؟
4.التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة ؟
5.البقاء و النمو الربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو و المركز المالي الجيد؟
6.الفلسفة	ماهي المعتقدات الأساسية و القيم و التطلعات و الأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
7.مفهم الذات	ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية؟
8.الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية و البيئة و اهتمامات 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.

[1] نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي و العولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 6.

الشكل رقم (1-1): عناصر رسالة المؤسسة.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر و التوزيع، (1428.2008)، ص 179.

أهمية رسالة المؤسسة: يلخص DAVID أهمية وجود رسالة واضحة و محددة باعتبارها أحد مكونات الإستراتيجية [1]:

- ضمان الإجماع على الغايات و أعراض التنظيم.
- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم و الإتجاهات التنظيمية.
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم و الحد من الجهود المعاكسة.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة و قصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال و المسؤوليات.
- الإمداد بأسس واضحة و معايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

الفرع الثالث : تحديد الغايات و الأهداف الإستراتجية

أ_ تعريف الغايات: يشير مفهوم الغايات GOALS إلى: "النتائج النهائية للمؤسسة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة و عادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة و صورتها المميزة و تعكس منتجاتها الرئيسية و أسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها"[2].

- تعرف الغايات بأنها :" تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام و من خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل"[3].
- و يعرفها آخر بأنها : " السبب العام لوجود المؤسسة في المدى البعيد و هو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية"[4].

[1] David F, **Conceptual stratigic managment,** Mercill Publishing, Co, Ohio1989, p 100.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 122.

[3] نبيل محمد مرسي، **مرجع سابق**، ص 45.

[4] كاظم الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2004، ص 183.

و بصفة عامة فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد و الاستخدام الفعال لها. كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات و فهم العاملين لأدوارهم و مسؤولياتهم[1].

تهتم المؤسسة بتحديد غايات نهائية واضحة و محددة و ذلك للعديد من الأسباب أهمها[2]:

_ ضمان وحدة الغرض داخل المؤسسة: إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود و لهذا 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 و الوحدات: بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات و الأقسام والأفراد فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

_ تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط: بناءا على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل و التنسيق 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 تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، و عادة ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة و بذلك تكون أكثر تحديدا و تفصيلا منها[3].

يتمثل الهدف في النتيجة التي تصل إليها المؤسسة لكي تحقق غايتها النهائية، و الهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة و يعتبر في حقيقة الأمر ترجمة الرسالة إلى نتائج أداء محددة يمكن مقابلها قياس مستويات

[1] جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 120.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي و العشرون**، مجموعة النيل، العربية،القاهرة، 1998، ص 91.

[3] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **مرجع سابق**، ص 204.

الأداء الفعلية و عادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المؤسسة و بالتالي غايتها النهائية [1].

و تتميز الأهداف كونها تعكس:

_ حالة أو وضع مرغوب 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 و نماذج و طرق و أساليب متعددة شكلت رصيدا معرفيا متراكما يمثل خزينا يستخدمه المديرين في إدارة مؤسساتهم و الارتقاء بأدائها.

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ، حيث رأى بعض الباحثين أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية و هي[2]:

التخطيط المالي الأولي BASIC FINANCIAL PLANNING

التخطيط المستند على التنبؤ FORECAST BASED PLANNING

التخطيط ذو التوجه الخارجي EXTERNALLY ORIENTED PLANNING

الإدارة الإستراتيجية STATEGIC MANAGMENT

[1] عمر عثمان المقلي،**مرجع سابق**، ص 193.

[2] وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم و العمليات**، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2013، ص 26.

المرحلة الأول: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي

حيث يكون إهتمام المؤسسة مركزا على إعداد و تنفيذ الموازنة السنوية، و حيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات و التكاليف) محددة بدقة و تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، و يكون الاهتمام أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة . و قد 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 الحجم [1].

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

يزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية و تأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية و تحسين 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 و نظام المكافآت أو الأجور مثلا، و غالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط فضلا عن مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط و احتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

إن حصول تغيرات في بيئة عمل المؤسسات، و اشتداد المنافسة و تشبع الأسواق بالسلع و الخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفؤة، و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل و فلسفات جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، و تجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق و المنافسة، و تحليل كامل الموقف و التقسيم التنافسي. و تقييم البدائل الإستراتيجية و توزيع ديناميكي للموارد . و في نهاية الستينات من القرن الماضي تم اعتماد مدخل التخطيط الإستراتيجي لتوضيح المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة و ليس فقط في مديات العملية التخطيطية[2].

[1] عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص 73.

[2] وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي،**مرجع سابق**، ص22 .

المرحلة الرابعة: هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود و فجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974، و ما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) و هذا 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 و عملت على السيطرة على الأسواق و هذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت " مرحلة الإدارة الإستراتيجية "

و بعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، و كتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بمايلي:

- تطور المبادلات التجارية السلع / الخدمات.
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- إختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات...الخ نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي[1].

المطلب الثالث: تعريف الإستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية STRATEGOS و التي أرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك و فنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و غيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطاتها[2].

و لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات و معاني في كثير منها بعنصر التحدي و ذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر انتقل إلى إقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي و العسكري. و بعد انتشاره مثل

[1] عبد الرزاق حبيب، **إقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 22.

مصطلح الحرب الإقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط و إنما بين التجمعات الإقتصادية و الأمم[1].

التعريف الأول:

عرفت الإستراتيجية بأنها: " الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو أنها مجموعة من القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد"[2].

التعريف الثاني:

تعريف (I .H ANSOOF):" تعني قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها و تغيرات حدود النظام مع ما ليس منه أي نظام "[3].

التعريف الثالث:

يعرفها (THOMAS) على أنها: " خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها. و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية "[4].

التعريف الرابع:

تعرف الإستراتيجية بأنها:" تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و ليس وصول المؤسسة إلى هذا الوضع و هي الإطار المرشد للإختيارت التي تحدد طبيعة مؤسسة ما و اتجاهها، و تتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق و القرارات الهامة و النمو العائد و تخصيص الموارد في المؤسسة[5]".

---

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

[2] محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامره، **إستراتيجيات التسويق : منظور شامل**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 33.

[3] حويو فضيلة، **إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، 2005، ص 40.

[4] طيب داودي، **أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية**، مجلة الباحث العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005، ص 39.

[5] W. Zimmer man and B. Tregoe ,**Top Management Strategy What it and How to Make it Work ,** 1980, by kepner, Tregoe incp .18

لذلك الإستراتيجية تشير دائما إلى تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة و اتجاه المؤسسة و أهدافها الأساسية. فهي في إطار يرشد الاختيار بعيد المدى. و يجب عدم الخلط بين (ماذا، كيف) وذلك في سياق الممارسات الإستراتيجية[1]".

التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم بأنها:"إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا و يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف و موجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها[2]".

المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية يجب أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة و لقد دعى إلى هذا وجود بعض المؤسسات العملاقة الحجم و التي تتعامل في العديد من الصناعات و تقدم العديد من المنتجات المترابطة أو الغير المترابطة، كما تتعامل أيضا في العديد من الأسواق العالمية. و لا 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 بإسم " وحدة الأعمال الإستراتيجية "[3].

و في الغالب تعامل كل وحدة الأعمال الإستراتيجية على أنها مركز لربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمؤسسة . و قد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية و الاستقلال الكامل عن المؤسسة الأم و في بعض الحالات الأخرى قد تقرر المؤسسة ممارسة الرقابة و السيطرة الكاملة على وحداتها العمالية

[1] عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص 19.

[2] كاظم نزار الركابي، **مرجع سابق**، ص 45.

[3] إسماعيل محمد السيد، **مرجع سابق**، ص 26.

الإستراتيجية و ذلك من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات و القواعد التي تضعها للممارسات اليومية و من خلال ما ذكر يمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية و هي:

الفرع الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية العريضة والإستراتيجيات العامة لكل المؤسسة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المؤسسة لجعل إستراتيجياتها مجدية و سهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة.

و يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه: " إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة و التي تميزها عن المؤسسات الأخرى. و الرسالة الأساسية لهذه المؤسسة و المنتج و السوق الذي سوف تتعامل معه، و عملية تخصيص الموارد و إدارة وحدات المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها"[1].

و من هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في الآتي[2]:

- تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها في الأسواق.
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
- تحديد المنتج / السوق الذي سوف تتعامل معه المؤسسة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

[1] عمر أحمد عثمان المقلي،**مرجع سابق**، ص 41.

[2] إسماعيل محمد السيد،**مرجع سابق**، ص 27.

الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية المحلية و تحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية[1]:

- ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة و فعالة ؟

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ .

الفرع الثالث: الإستراتجيات على المستوى الوظيفي

ترتكز هذه الإستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، العمليات، التمويل، إدارة الموارد البشرية، البحوث و التطوير) و تهدف إلى تحقيق التكامل و الاستخدام الفعال و الكفء للموارد داخل كل إدارة . و يمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك و تتصف هذه الإستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)[2].

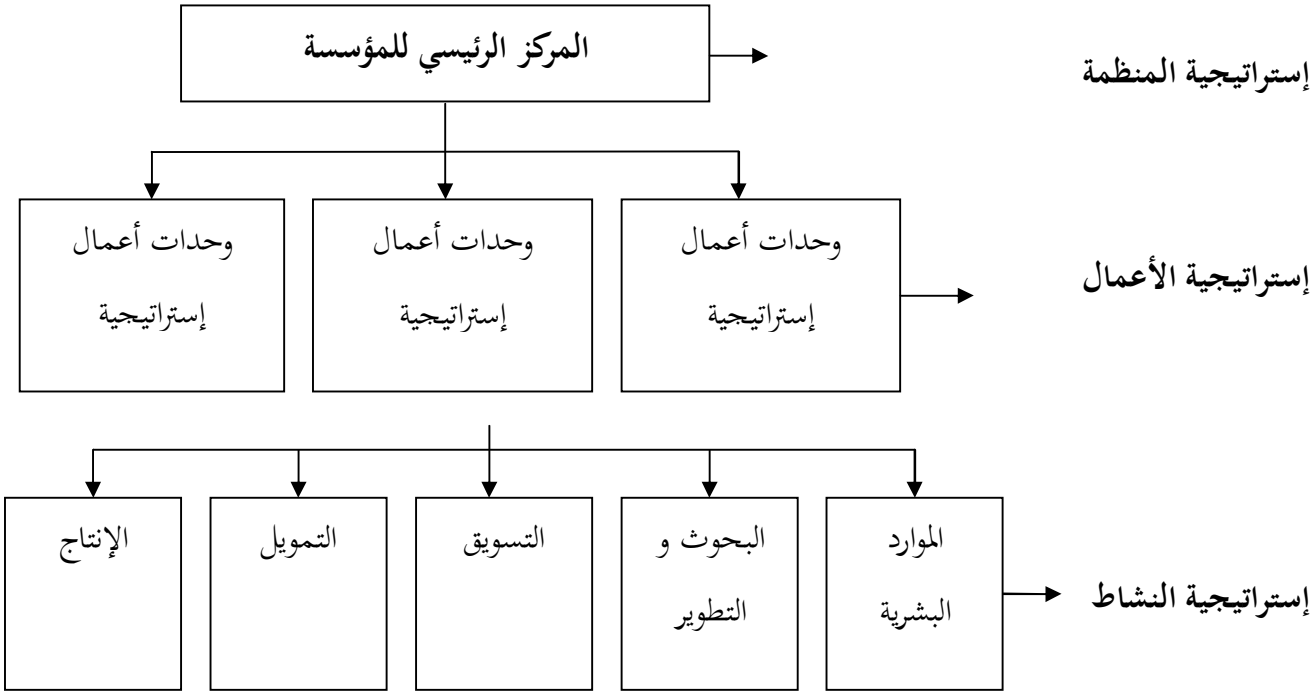
و إذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على كيف بمعنى أي الأساليب و الوسائل و آليات التنفيذ و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ و يقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث و التطوير)

[1] عبد العزيز بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004، ص 52.

[2] _ عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق**، ص 269.

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.

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

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة + المدير العام و فريقه)	هيكلة محفظة الأعمال الكلية و إدارتها . تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة . الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال .
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال و فريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا .	إختيار كيفية المنافسة و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها . تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية التنافسية المتغيرة . تنسيق الأدوار الإستراتيجية . الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال .
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة و مساعديهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال .	تطوير الخطط الوظيفية و رفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم و مساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها . تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي و زيادة قدرته على الأداء .

المصدر : وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و العمليات**، الطبعة الثانية، 2013، دار وائل و التوزيع، ص 29.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

لقد تطور إستخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي و أوائل القرن الحالي فأورد الكتاب و الباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية يمكن عرضها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

التعريف الأول:

عرفها (THOMPSON, STRICKLAND, 1987): "على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمؤسسة و تطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها. و تتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وضع الأهداف، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية و تقييم الأداء و العمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار و الفرص الجديدة" .

التعريف الثاني:

عرفها (HIGGINS, 1983):" على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها و بين البيئة التي تعمل فيها[1]".

التعريف الثالث:

الإدارة الإستراتيجية هي:" مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما، و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها ثم القيام بعمليات التقويم و الرقابة[2]".

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر و التوزيع، جميع حقوق الطبعة محفوظة، (1428، 2008)، ص 64.

[2] هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ص 7.

التعريف الرابع:

الإدارة الإستراتيجية هي : " النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم و التنفيذ، والرقابة على الرسالة و الرؤية و الأهداف الإستراتيجية[1]".

التعريف الخامس:

تعرف بأنها: " الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المؤسسة) بصياغة و تنفيذ إستراتيجية أو (إستراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المؤسسة لنفسها في المستقبل[2] ".

التعريف السادس:

الإدارة الإستراتيجية : " تتضمن جميع أوجه الإدارة من تخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة و لكن على مستوى المؤسسة ككل و في نطاق زمني ".

التعريف الشامل:

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 و الترابط بين رسالة وأهداف و سياسات المؤسسة و ممارستها لتحقيق غايات المؤسسة، و من الممكن أن تكون إستراتيجيات المؤسسة إستراتيجيات عامة تستخدمها كافة المؤسسات أو إستراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة و موقفها التنافسي[3]".

[1] أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 23.

[2] عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإستراتيجية: المبادئ و الأدوات**، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمياك)، القاهرة، 2004، ص 6.

[3] عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)**، جامعة القاهرة، 2003، ص 105.

الموقع التالي:http://grh mascara. Yolasite. Com/resources تم الإطلاع عليه في 25-12-2018/17:00.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة، و ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا، و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد و هذا ما تجمع عليه مؤسسات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية، و في ما يلي نذكر أهم النقاط[1]:

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف و المستجدات، و يعطي المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات.

3. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج إيجابية.

4. تسهم بتحديد الفرص و وضع الأسبقيات الملائمة و المناسبة لاستثمارها.

5. إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و الإستراتيجيات العامة التي تساعد المؤسسة في الاستفادة من أكثر الفرص جاذبية.

6. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، و الظروف السائدة في البيئة الخارجية.

7. تؤدي إلى التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

8. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و الاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية[2].

[1] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 439.

[2] وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي،**الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و العمليات**، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2013، ص 29.

و يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة، و ذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، و تعزيز الاستيعاب و الفهم للتغير و التطور المستمرين للبيئة الداخلية و الخارجية، و تحديد إمكانية الملائمة بين المؤسسة و هذه التغيرات[1].

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية

من أجل تحقيق إدارة إستراتيجية، يتطلب توفر المقومات الآتية[2]:

- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء و أخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس و قواعد و معايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتطوير و التكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية و الداخلية للمؤسسة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة و تقويم الأداء المؤسسي و النتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير لتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

[1] محمد هاني محمد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، ط1، دار معتز للنشر و التوزيع، الأردن، عمان،(1436- 2015)، ص 73.

[2] محمد هاني محمد، **مرجع سابق**، ص ص 82. 83.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها و الاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة إستراتيجية و فيما يلي استعراض لأهم هذه التحديات[1]:

- **زيادة معدلات النمو:** إن دخول مؤسسات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان، و قضايا الاستنساخ، و الانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير المماثلة أمام الإستراتيجيين في مؤسسات الأعمال[2].
- **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الإقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها. و الحصول على حصة من السوق. و لن يتأذى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها.
- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المؤسسات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة و هكذا[3].
- **عجز الموارد المتاحة و ندرتها:** إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني و البشري فالموارد المائية أصبحت نادرة و الطاقة بعضها في نضوب و زيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها.

---

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 32.

[2] صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد و تسير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007، ص 23.

[3] عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين**، النيل للطباعة، القاهرة، 2004، ص ص 54.53.

- **عولمة الإدارة فكرا و تطبيقا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الإقتصادية و هذا ما جعل من العالم قرية واحدة، و بالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية و ذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي و الإداري[1].
- الإلتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان و القيود البيئية و الديموغرافي .

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. و جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة و رسم سياستها في الأمد الطويل، و تحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية و تحليلية كبيرة جدا ناهيك عن وضعها حيز التنفيذ و التطبيق حيث تحتاج إلى قدرات و مهارات إدارية و فنية متعددة الأبعاد.

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، و هو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المؤسسة و أهدافها، بناءا على تحليل الوضع الحالي و المستقبلي لكل من البيئة المحيطة و القدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج و خطط على المستويات الإستراتيجية (برامج و خطط طويلة الأجل على المستوى ككل و على المستويات الوظيفية، برامج و خطط متوسطة الأجل

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

على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج و التسويق و الأفراد و الأموال، خطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي)[1].

التعريف الأول: " هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المتضمنة بعيدة المدى، و انتقاء الوسائل (الإستراتيجيات و السياسات) و تخصيص الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات "[2].

التعريف الثاني: بأنه: " منهج نضامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية و المحتملة و الممكنة، و يستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة و المتوقعة و تصميم الإستراتيجيات البديلة و اتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها و متابعة هذا التنفيذ "[3].

التعريف الثالث: عرفه (DRUCKER) بأنه: " عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم، تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات "[4].

التعريف الرابع: " هو مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن و توضح رسالة و أهداف وغايات المؤسسة، و قدرة المدراء على اتخاذ القرارات و الرقابة التي تتعلق بإستراتيجية المؤسسة في المرحلة القادمة "[5].

التعريف الخامس: " يعني التخطيط الإستراتيجي يتوقع حال المستقبل و الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، و كلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم و إدراك المديرين و لكن الذي لا إختلاف عليه أنه مادام

[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 و التوزيع، عمان، 2004، ص 32.

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

[4] كباب 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، ص 21.

[5] Mechel Marchesnay, **MANAGEMENT STRATEGIQUE ,** les éditions de l'ADREG , 2004, Paris, P65.

التخطيط إستراتيجي، فنجد أن إهتمام المديرين يصبح متزايدا، و تعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، و تتسم الموارد و الإمكانيات المطلوبة بكبر الحجم و القيمة "[1].

و من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف **التخطيط الإستراتيجي** بأنه: " عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل و إدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة".

و يبنى التخطيط الإستراتيجي على عدة افتراضات جوهرية لابد من فحصها و تحليلها و التأكد منها، و من أهم هذه الافتراضات ما يلي[2]:

- ❖ إعادة تنظيم المستوى الذي تتكون عليه المؤسسة.
- ❖ تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسة بعد إعادة تنظيمها.
- ❖ مراجعة مهام و أعمال المؤسسة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة.
- ❖ النظرة الشاملة للعوامل الإقتصادية.
- ❖ 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 ؟

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص ص 18 .19

[2] أحمد السعيدي، **التخطيط الإستراتيجي و علاقته بالأداء المؤسسي**، دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011، ص 29.

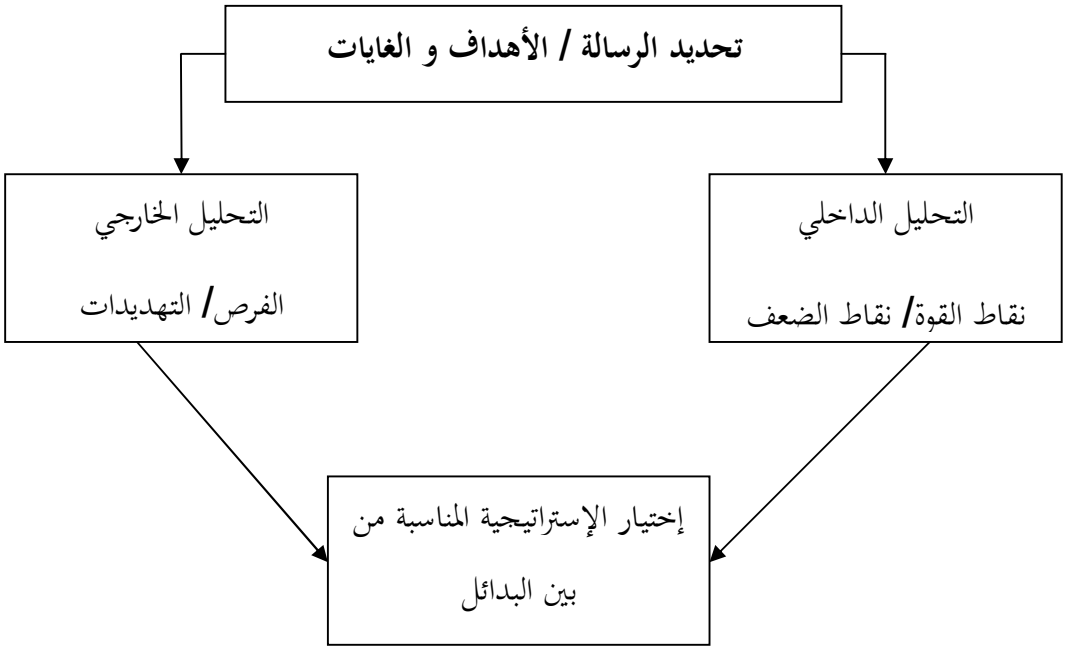
الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

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

- صياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف و الغايات الإستراتيجية.
- التحليل الإستراتيجي للبيئة.
- إختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

و الشكل التالي يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج " SWOT"[1]

الشكل رقم (1- 3): مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، 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، و تتمثل في:

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

أولا: صياغة الرسالة و الرؤية و تحديد الأهداف و الغايات الإستراتيجية

يطلق على رسالة و أهداف المنظمة الإستراتيجية " الاتجاه الرئيسي " حيث يساعد على تعريف المؤسسة وبيئتها و أسباب وجودها، و تعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية[1].

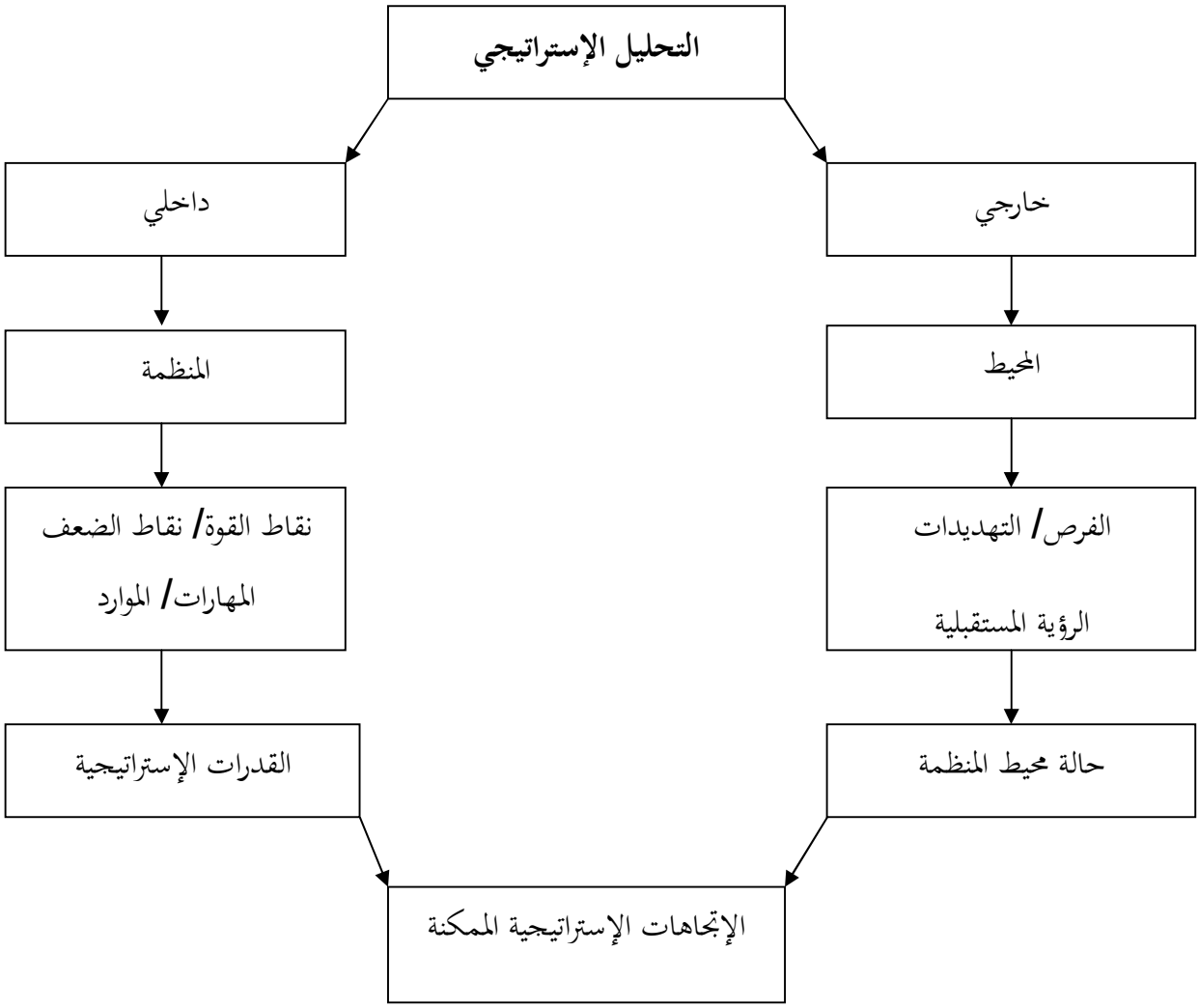
ثانيا: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية

بعد تحديد التوجه و تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، و ذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية و الأوضاع الخارجية و للوصول إلى هذا الخيار لابد من القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها، للتعرف على نقاط القوة و الضعف، و كذلك الفرص و التهديدات، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط كما هو موضح في الشكل الموالي[2]:

[1] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

[2] بوزيان جواهر، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 ص 18.

الشكل رقم (1- 4): أبعاد التحليل الإستراتيجي



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

2-1 – تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات): إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، و يتميز بالتغيير و التعقيد، مما يستدعي دراسته و تحليله، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة و كذلك معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية و تتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص و التهديدات و التي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، و تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما : بيئة خاصة و التي تتمثل في كل من: الموردين، العملاء، المنافسين، حملة الأسهم، المجتمع المحلي...الخ

و البيئة العامة التي تشمل كل من: القوى الإقتصادية، القوى التكنولوجية، القوى الاجتماعية و الثقافية، القوى السياسية[1].

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

ثالثا: تحديد الخيار الإستراتيجي

إن هدف المؤسسة من دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية هو تحديد نقاط القوة و الضعف، و كذا الفرص و التهديدات للتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، و هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية و هي كما يلي:

3-1- على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية): هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية حددها مايكل بورتر و هي تعتبر الإستراتيجيات الأساسية و تتمثل في مايلي:

3-1-1- الريادة في التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على تصميم و إنتاج و تسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين، تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة و تستهدف المؤسسة من خلالها

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

أسواق كبيرة، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و رقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح، و خفض تكاليف بعض المجالات داخل المؤسسة.

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

3-1-3-إستراتيجية التركيز: و هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

3-2– البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: إن الإستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، و يشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل (التسويق، الإنتاج و العمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية)، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، و هي كما يلي[1]:

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

3-2-2-الإنتاج و العمليات: 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، و ما هي عملية الإنتاج المتبعة . و بإعتبار الإنتاج مجالا وظيفيا، فإنه يشمل على كل شئ يدخل بشكل مباشر في صناعة و توزيع المنتج أو توفير الخدمة.

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص ص 242. 244 .

3-2-3-البحث و التطوير: إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء و النمو 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: تتجه المؤسسات إلى إستراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيات المعلومات لتزويد وحدات أعمالها و إدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات و اتخاذ القرارات.

3-2-5-الموارد البشرية: ترتبط إستراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية و هي التخطيط و الإستقاطاب و الاختيار، التدريب و التطوير، السلامة و الصحة، 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، و تهدف 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، و هي كما يلي:

3-3-1- إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات: يقصد بإستراتيجية الاستقرار تحافظ المؤسسة على نفس النشاط و تركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته و تحسين ما لديها من مزايا تنافسية، و الهدف منها هو ضمان البقاء و الاستمرارية[1].

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 و الأرباح، تدعيم مكانة المؤسسة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير[1].

[1] بن سديرة عمر، **التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الواقع و الآفاق**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006، ص 44.

و تضم العديد من الإستراتيجيات الفرعية و هي: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل (التكامل العمودي، التكامل الأفقي)، إستراتيجية التنويع (التنويع المتمم، التنويع التكميلي)، إستراتيجية الاندماج و التملك، إستراتيجية الاستثمار[2].

3-3-3- إستراتيجية الانكماش أو التراجع: يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المؤسسة من حجم تعاملاتها و أعمالها بطريقة معينة، و تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي

و خفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. و يمكن أن تأخذ شكلا من الإشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمؤسسة أخرى، التصفية و بيع الأصول.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية و وضع الأهداف والإستراتيجيات و البرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، و يمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي[3]:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي يرمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، و يمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات و معلومات موثوقة، حول الهدف و الظروف المتوقع أن تحيط به، و ذلك للوقوف على طبيعتها و الاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانات المادية و البشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، و هذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.

[1] جمال الدين محمد مرسي و آخرون، **التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 399.

[2] خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص 223.

[3] العوجي مصطفى، **أساليب التعاون في مجال التخطيط**، الرياض، 1988، ص ص 204. 205.

- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن أن تحصل و توقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية و منفذيها، و ذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز و التشغيل و الاحتياطات و كذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي و ما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار و بطريقة منهجية.
- التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة و أهدافها و خططها و سياستها 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 تهتم 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 و تعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، و تعني تحريك و دفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا و التزاما جماعيا، و التنفيذ الإستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، و يستدعي توفير مهارات فردية جيدة لنجاحه[1].

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

التعريف الأول: " مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات[1]".

التعريف الثاني: " هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية، و نظم الأفراد و الحوافز و التركيب التنظيمي، و نظم المعلومات الإدارية، و القيادية و نظام تقويم الأداء الإستراتيجي[2] ".

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ الإستراتيجية

تتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ من خلال:

1. وضع و تحديد السياسات:

تعد عملية وضع و تحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية فتعرف السياسات على أنها: " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه و ضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه "، و يمكن تصنيف السياسات إلى نوعين هما:

- السياسات العامة: و هي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال و عادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا و ما يميزها أنها توضع من طرف الإدارة العليا و مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل و عادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة.
- السياسات التنفيذية: تشير إلى مجموعة من الضوابط و الإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق إنجاز الأعمال و الأنشطة الوظيفية، و تنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة و يمكن أن يطلق

[1] أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص 132.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 197.

عليها اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية و من أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الإنتاج[1].

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 يلي:

- 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[2].

3. تخصيص و توزيع الموارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات و الأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، و كذلك تتم توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها : الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، و يتوفر لدى المؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها إذ نجد موارد مالية، موارد بشرية، وموارد تكنولوجية[3].

---

[1] مازوني منيرة، **لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية للمؤسسة**، رسالة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 30.

[2] منصور محمد إسماعيل العريقي، **مرجع سابق**، ص 25.

[3] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 337.

4. وضع و تحديد الموازنات:

و تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، و تتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، و هي أيضا:

" بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي إنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط و الرقابة و يعتبر 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 و تعديل المستقبل، و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم و هذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي[2]:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تشير الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

يمكن تحديد مفهوم التقييم و الرقابة الإستراتيجية بأنه : ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر و إهتمام أكبر، أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة و تقويم عمليات

[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 و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 39.

[2] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12.

الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي و مناسب[1].

التعريف الأول: تعرف على أنه : " جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية و مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، و تحديد أي وجود للإنحرفات و الأخطاء و لاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوءة للغاية و بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة[2].

التعريف الثاني: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و إهتمام أكبر".

و إن الهدف الأساسي من عملية الرقابة و التقييم 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 و تتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة و إحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة و تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات[4]:

- **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه و اتجاهها الإستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

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

[2] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998، ص 179.

[3] عدنان أمينة، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل**، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، مجلة التنزيم و العمل، العدد 03، ص 43.

[4] أحمد عطا الله القطامين، **مرجع سابق**، ص 150.

- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية و التأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعة .
- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات و الخطط قصيرة المدى، إذن تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة و بذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة / المرتدة الضرورية لتقييم النتائج و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

و الجدول 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: [1] أحمد السعيدي، **التخطيط الإستراتيجي و علاقته بالأداء المؤسسي**، دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011، ص 51.

الفرع الثالث: خطوات الرقابة الإستراتيجية

أولا: تحديد معايير الأداء

إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة و بالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمرا ضروريا، و تعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة، يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء[1].

[1] محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد و آخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 351.

انيا: 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 الإعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي و المتابعة الدقيقة.

ثالثا: مقارنة المعايير بالأداء

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الإلتزام بالمعايير الموضوعة حتى تتم عملية المتابعة بفعالية[1].

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

و تمثل 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 المؤشرات الموضوعة، و قد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات و المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات. ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما : تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات[2].

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، المنصورة، 2004، الطبعة الأولى، ص 26.

[2] شريف 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 و المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، و خلصنا 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 بهذا المفهوم.

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

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

الفصل الثاني:

إطار نظري للأداء

تمهيد:

تحسين الأداء أمر ضروري لأي مؤسسة اقتصادية في الوقت الحالي، فهو يجعلها تحظى بمكانة متميزة في بيئة الأعمال، و هذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، و كذا لدور عملية الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين 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 و الرضا للعلامة التجارية

و انطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك و بدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية و العائد و زيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي:

- **المبحث الأول:** ماهية الأداء.
- **المبحث الثاني:** تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- **المبحث الثالث:** دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا 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،و أهميته

الفرع الأول:تعريف الأداء

التعريف الأول: يعرف أحمد مصطفى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية[1]".

التعريف الثاني: ويعرفه Jean Yves: على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل القياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى أثار المؤسسة على البيئة الداخلية والخارجية[2]".

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[3]".

---

[1] الشيخ الداوي، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص 218 .

[2] زغيش عبد الحليم، **"تحسين أداء المؤسسة في ظل إطار الجودة الشاملة"**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية فرع التسويق، جامعة الجزائر 2012/2011 ص19 .

[3] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات و الأداء التسويقي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص115.

التعريف الرابع: يرى (Ecosip , 1999) أن الأداء هو: "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة[1]".

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[2]".

التعريف السادس: يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة[3]".

التعريف السابع:" يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها[4]".

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[5] ".

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،و كذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يجرونه أثناء عملهم[6]".

مما سبق يمكن القول أن الأداء"يمثل نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة و إستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى".

---

[1] رحمة زعيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)،شهادة الماستر**، علوم التسيير، تخصص استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص55.

[2] 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، ص7.

[3] مؤمن شرف فرحات الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص50.

[4] عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998، ص03 .

[5] أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19 .

[6] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص،ص،105،106 .

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 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 أنها:"القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"[1]..، كذلك تعرف الكفاءة عل 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 و المدخلات و بالتالي 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 فاقدا 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 طبقا للخطة.و الغاية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها "[3]..،إذن فالفعالة مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق/الإنجاز المخطط.

---

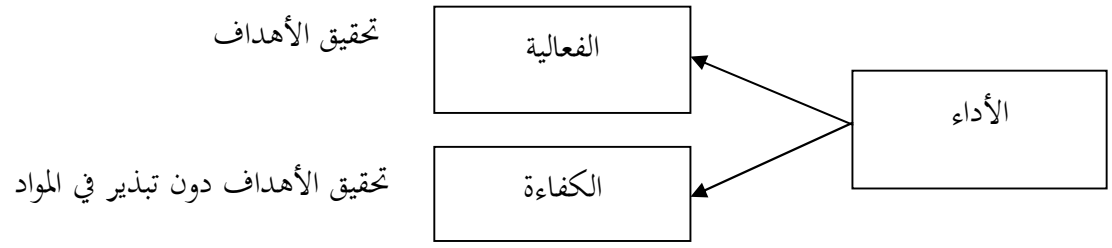
[1] أحمد سيد مصطفى، **مرجع سابق**، ص 415 .

[2] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 6 .

[3] أحمد نور، **مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية السكندرية، مصر، 1999، ص 59 .

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 الفتائل ببريكة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1994، ص21.

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، وبهذا 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 غليها من

[1] ناصر المنصور كاسر، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، دار حاصد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 20.

أجل تدنية التكاليف فقط.و قد 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 حلولا 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 تنظر إلى الفعالية والكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل. ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتمم الآخر"فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح[1]".

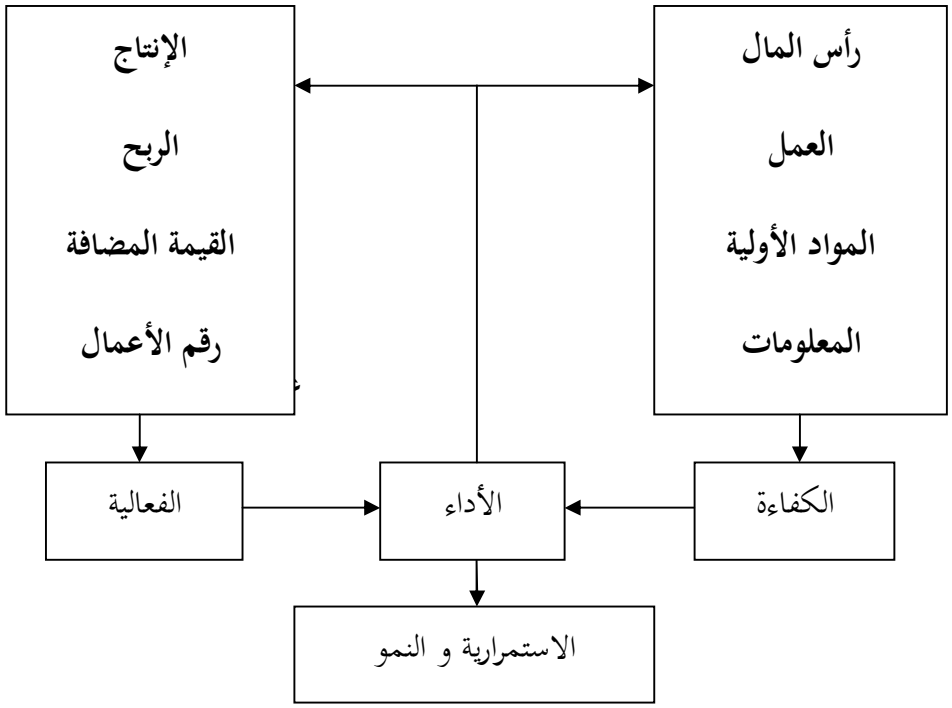
وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو"البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمو دائم[2]".

[1]cohen.E, **Dictionnair de gestion,Edition la découvenrte**, Paris, 2000, p 131 .

[2]جورج جاكسون و آخرون ، ترجمة خالد حسن زروق، **التنظيم منظور كلي للإدارة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 58، 60.

و يمكن توضيح الأداء من منظور **الكفاءة والفعالية** في الشكل التالي:

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



المصدر: عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة بسكرة، 2001، ص 88 .

الفرع الثالث: أهمية الأداء.

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء حيث تتجلى أهميته في الأبعاد الثلاث الرئيسية التالية[1]:

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.

[1] وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن المنصور الغالبي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 40.

ج. **البعد الإداري:** فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولات 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 يلي[1]:

- ❖ يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييميه شاملة.
- ❖ يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكلفة.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المنظمة وبالتالي 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.
- ❖ يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقة.
- ❖ 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 وترشيد 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.

[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.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لاشك 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:

و هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي[2]:

- ✓ 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 المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمنظمة.

[1] بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،22و23 نوفمبر2011 ، ص298.

[2] عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص94.

ب. الهيكل التنظيمي:

و هو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم[1].

ج.الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص[2]:

- ✓ هيكل القوى العاملة.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين.
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ نظم تقييم الأداء.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية" مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة[3]".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 يلي[4]:

- ❖ **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على المؤسسة.

[1]-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص15، ص16.

[2]-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص19ص20ص.

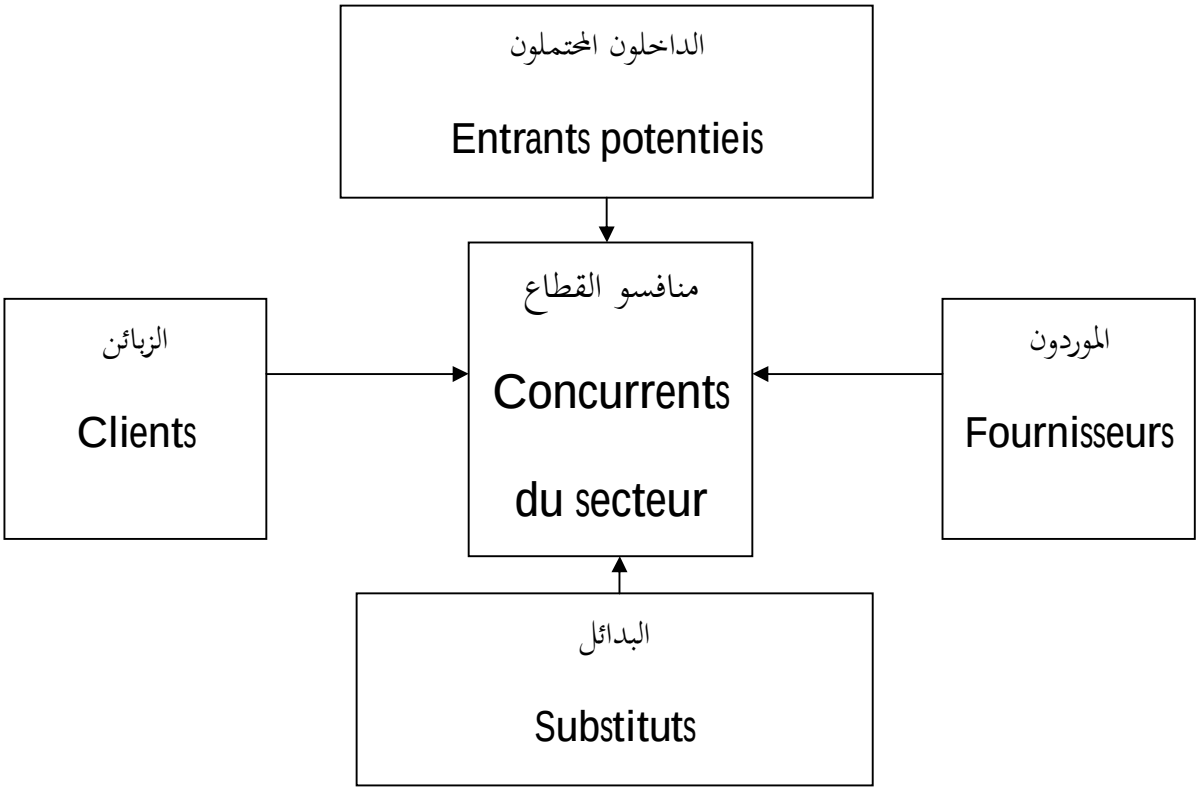
[3]عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص91.

[4]محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص203.

- **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 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,Comment davencer les** concurrents et maintenir son avance.Dunod,Belgique,op,cit,p17.

- المنافسة بين المؤسسات القائمة: و هي 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 خلل العوامل التالية[1]:
  - نمو الصناعة.
  - التكلفة الثابتة.

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

- 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 لصناعة ما فيما يلي[1]:
  - **حواجز الدخول المتمثلة في:**
    - اقتصاديات الحجم.
    - تمييز المنتج.
    - مركز العلامة.
    - تكلفة التبديل.
    - احتياجات رأس المال.
  - **حواجز الخروج المتمثلة في:**
    - تكلفة الخروج.
    - العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.
    - قيود حكومية.
- **القوى التفاوضية للموردين:** و هي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية الخدمات والعمالة...الخ، و يتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية[2]:
  - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.
  - تركيز الموردين.

[1] نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 151 .

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص176.

- 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 تهديدا 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 خدمية[1].
- **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 التالية[2]:
  - 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 للحصول على الموارد، و لعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير و المقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال.

الفرع الأول: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي[3] :

1. **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي بين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.

[1] فيليب سادلر ترجمة علا محمد إصلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، مجموعة النيل العربية، مصر، ص139.

[2] نبيل محمد مرسي، **مرجع سابق**، ص 151 .

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

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.
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 (الخدمات)، 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:

- ❖ أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي).
- ❖ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي).
- ❖ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء مؤسسي)[1].

والجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء:

[1] خان أحلام، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية**، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص34.

الجدول رقم (2-1): الأبعاد الرئيسية للأداء

البعد1 / البعد2	الأهداف	التصميم	الإدارة
المنظمة	أهداف المنظمة	تصميم المنظمة	إدارة المنظمة
الوحدات التنظيمية	أهداف العمليات	تصميم العمليات	إدارة العمليات
الأفراد	أهداف الأفراد	تصميم الأفراد	إدارة الأفراد

المصدر: خان أحلام، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة**، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص13.

يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة:

1. **الأهداف:** إذ يجب أن تحدد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.
2. **التصميم:** ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.
3. **الإدارة:** تشمل المنهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.

- بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة:[1]

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.

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.

[1] خان أحلام، **مرجع سابق** ، ص34.

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 و نموها و تطورها.

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 البحثين 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]".

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

[1] فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني نموذجا)**، ط1، دار آيلة ، عمان، 2008، ص17.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة الأداء الوظيفي**، دار جديد، عمان، ط3، 2013، ص 115.

[3] محمد كرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، عمان،2007، ص 31 .

تسمح ذات العملية بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرون من اتخاذ قرارات تصحيحية وفق وفي الانحراف في المستقبل[1]".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

تكمن فيما يلي[2]:

- 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 سليمة.
- يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر إيجابا على عملياتها الداخلية والخارجية[3].
- 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.
- 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 قوتها[4].

---

[1] هيدمان أغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأداء**، عمان، ط1، ص 69.

[2] 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، ص16.

[3] سلمان زيدان، **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**، ط1، دار المناهج، عمان، 2011، ص168.

[4] أندرو سيزلاغي مارك جيوالاس ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، **السلوك التنظيمي و الأداء**، معهد الإدارة العامة، 1991، ص378.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

- 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 أدائها.
- 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[1].
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوء عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها[2].

[1] صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 240 .

[2] حمد أحمد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص 191 .

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء، ومراحله

الفرع الأول: أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

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

1. تحديد أهداف المشروع :

لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنظمة.

و قد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي[1]:

- 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.

[1] عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات**، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 194 .

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

و على هذا الأساس، فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي[1]:

- 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 والإمكانيات المتاحة تحت تصرفه"[2].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.

و يستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما[3]:

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

---

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

[2]كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 253 .

[3]المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **مرجع سابق**، ص 127.

- إذا اقتصرت 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.

5. 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 تؤديها[1].

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي[2]:

_ مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل:القيمة المضافة، قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور 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 لاختيار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول غلى نتائج معينة.

[1] عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات**، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 196.

[2] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 39.

_ 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 التالية[1]:

- ✓التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- ✓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.

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 هده الشروط ما يلي[2]:

1) أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف 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 بها إلى المستوى المرسوم.

[1] كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 252.

[2] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 42.

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

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة بين الإدارة الإستراتيجية و مستويات أداء المؤسسة، أي أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير و تصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحسين الأداء و مختلف الدراسات و العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء .

المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية، التكلفة، و توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار[1]. توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم وضع خطة لتحسين الأداء، و في جميع الأحوال يجب على المديرين اتخاذ الإجراءات و الممارسات 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:

أ. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة و الضعف في عملية الأداء البيئة الخارجية و التي تخص الأسرة و المجتمع و المشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، و كل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

ب. بيئة العمل مرتبطة التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد و نظم الحوافز و المكافآت و الأجور والترقية و العلاقات الإنسانية و غيرها.

[1] آمال نمر حسن صيام، **تطبيق التخطيط الإستراتيجي و علاقتها 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 .

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

د. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد و عدم 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 و مهارات الأداء الجيد.

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

ج. تغيير نظم الحوافز و زيادة دافعية العمل لدى الأفراد[1].

المطلب الثاني: مراحل و مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

- اتخاذ قرار و الالتزام بتكوين لجنة قيادية و تعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها.
- التوجيه و التخطيط من خلال: تقييم الجودة تعريف الأهداف، وضع هيكلة التحسين و الموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.
- التحضير و الذي يشمل: اختيار المشاركين و تكوينهم، وضع وسائل الرقابة و تحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.

[1] محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية**، مطبعة العشرى، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص ص 93، 94 .

- التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات و تكوينهم.
- المتابعة و التحسين من خلال متابعة أنشطة و نتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير و تكييف عمليات التحسين المستمر. و لبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية و الوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار[1].

الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر:

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- إزالة الحوافز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم و العمليات.
- القياس المستمر و متابعة الأداء[2].

المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة و التكيف و الاستجابة و التأثير بين المؤسسة و بيئتها في مركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة و الأداء 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 و تقيس و تضبط أفعالا متبادلة العلاقة، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما يهدف إليه من الأرباح، الحصة السوقية و الميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة و تتيح المجال في

[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 .

الوقت ذاته لوحدات الأعمال و الإدارات و الأقسام و مجاميع العمل و الأفراد داخل المؤسسة من موائمة إستراتيجياتها و نشاطاتها بشكل مترابط و متناسق مع الإستراتيجية الكلية[1].

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 لها[2].

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

قام أنسوف و آخرون (1970) بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية و أثرها على أداء هذه المؤسسات مستخدمين 13 متغيرا مستقلا للأداء المالي و تم قياسها بأكثر من طريقة بغرض تقليل أثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، و يمكن 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، و تمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية بصورة موسعة مع مثيلاتها

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 37 .

[2] علي ميا و آخرون، **الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، المجلد التاسع و العشرون، العدد الأول، سوريا، 2007، ص 195 .

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، و توالت الدراسة في هذا الاتجاه[1].

و الجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجرائها 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.Ansoff et. a., 1970 :2-7	62 مؤسسة صناعية	التخطيط الإستراتيجي الرسمي	استخدمت هذه الدراسة 21 مؤشرا ماليا	تفوق المؤسسات التي تمارس و تطبق التخطيط الإستراتيجي على تلك التي لا تطبقه
S.Thume & R.J.House , 1970 :8187	36 مؤسسة صناعية	- الإستراتيجية - أهداف المؤسسة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة.	- المبيعات - سعر السهم في السوق - معدل العائد على الإستثمار - معدل العائد على حق الملكية لمدة تتراوح من 6	تفوق أداء المؤسسات التي نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم .

[1] صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 81.

			إلى 11 سنة.	
Gershefeski 1970,273	323 منظمة صناعية	- أهداف - خطط و برامج تنفيذ لمدة 10 سنوات	نمو المبيعات المحققة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الإستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن طبقت التخطيط الإستراتيجي).	تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي.
J.O.Eastlack & P.R.Mcdonald 1970 :50-163	211 مؤسسة صناعية من أكبر 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية	- مدى انغماس و اشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية	المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية	تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المؤسسات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية
D.M.Harold , 1972 :91-104	10 مؤسسات متخصصة في صناعة الأدوية	- الإستراتيجية - الأهداف - برامج تنفيذية تفصيلية	- نمو المبيعات - نمو الأرباح - المبالغ المنفقة على عمليات	تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة)

	و الكيماويات		البحث و التطوير لمدة سبع سنوات .	على أداء المؤسسات التي تمارس مثل هذا التخطيط ف السنوات السابقة .
D.W.Karger et Z.A.Malik, 1974 :60-64	28 مؤسسة صناعية	- خطة إستراتيجية لمدة 5 سنوات مكتوبة و واضحة للجميع . - خطط متوسطة و قصيرة الأمد .	13 مؤشر مالي	تفوق أداء المؤسسات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء .

المصدر: صونية كيلاني، **مرجع سابق**، ص 81.

يلاحظ من دراسة الجدول ما يلي:

أولا: تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة: فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة الصناعية و الخدمية والفنية،كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءا 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 أداءها) و بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات صناعية، خدمية (و كذلك بغض النظر عن حجمها (صغيرة، كبيرة).

ثانيا: عكست هذه الدراسات تطور مراحل الإدارة الإستراتيجية و نضجها و مختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرت بها، و كذا ازدياد عدد المهتمين بهذا الحقل المعرفي، و تنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث و الدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من

القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط الإستراتيجي و في الأخير اشتراك الإدارة العليا و تبنيها الإدارة الإستراتيجية.

ثالثا: توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها، و يبرز هذا الدور فيما يلي:

أ. مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.

ب. إيجاد إطار فكري إستراتيجي لتحقيق التفاهم و التنسيق بين الإدارة العليا و المستويات الأخرى.

ج. مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف التنافسي و زيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم[1].

[1] صونية كيلاني، **مرجع سابق**، ص 84.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية و المفاهيم الأساسية للأداء: مفهوم، أهميته، مكوناته، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، و خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسته، و توصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرار كما يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، و ذلك من خلال التفوق و التميز و هو ترجمة لأهدافها و غاياتها الذي يعكس أفرادها و وظائفها، فالمؤسسات ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير و المدى الطويل، ويبقى تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة و يبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما: تقديم الأفضل و مواجهة الأسوء و لن يتم تحقيق هاذين الأمرين إلا بمواجهة المشكلات التي يقف الزبون على عاتقها فهو الحاكم الأول والأخير للأداء، و بخصوص بقاء أو اختفاء المؤسسات مرهون بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات و حاجات و رغبات الزبون و تجسيدها 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 و الأداء و مدى 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 المدية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز–المدية-

تمهيد:

تكلمنا في الجزء النظري المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية و مدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مدى معرفة و إدراك عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين الأداء المؤسسي، و هذا لإبراز مستوى الأداء المؤسسة بأبعاده المختلفة. و بالاعتماد على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، و محاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، و من ثم معرفة طبيعة و مدى وجود العلاقة بين متغيري الدراسة، لهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة فقرات الدراسة.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر سونلغاز مديرية التوزيع بالمدية 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.

المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعد ما كانت ولاية المدية تتدرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

أولا: 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 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.

2. القانون الأساسي الخاص بسونلغاز

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة –سونلغاز- شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال عملية ضرورية قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة،

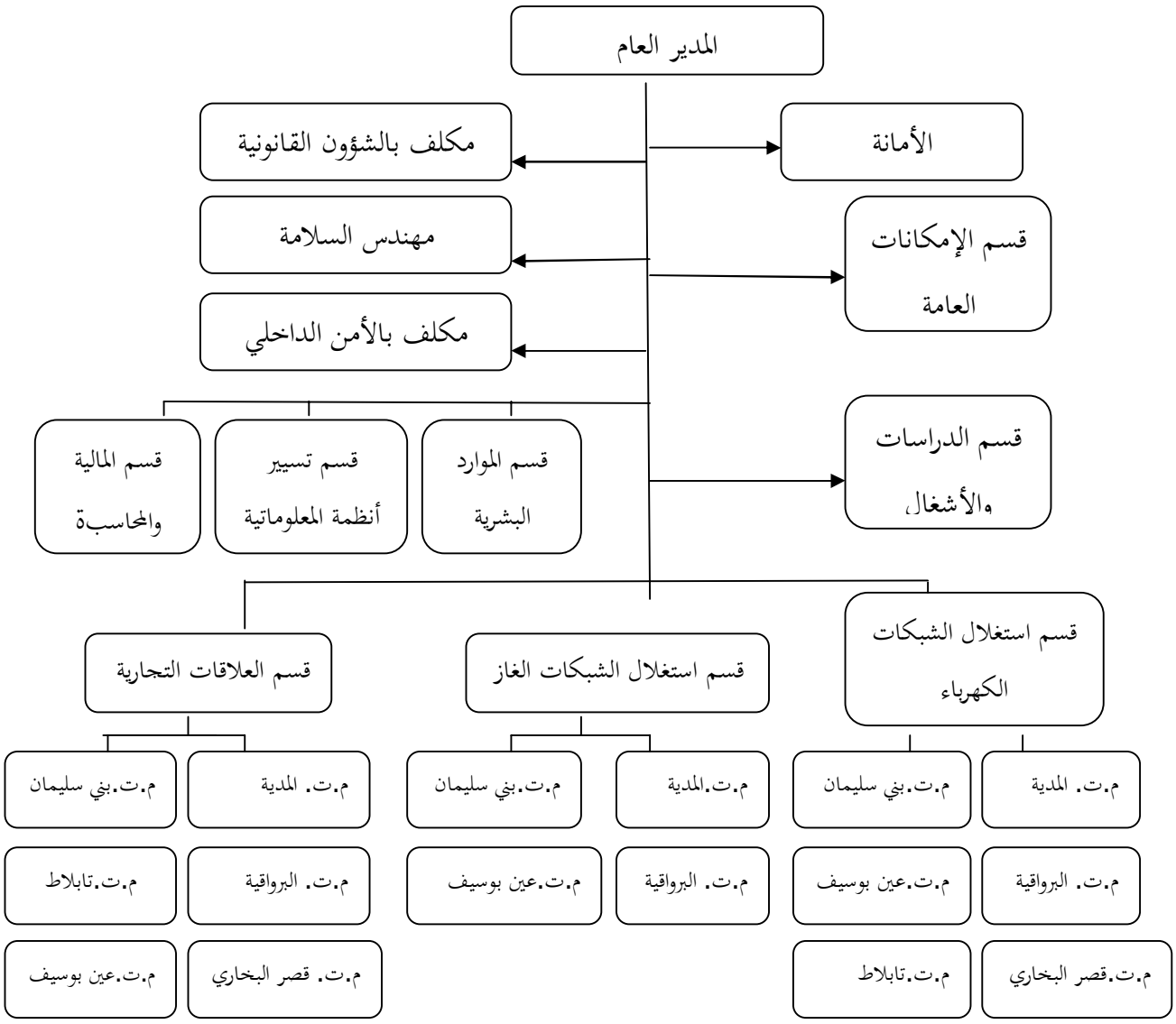
وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة[1].

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. وعلى صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

[1] www.sdl.dz.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: وثائق المؤسسة

1. **مديرالمركز:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على متابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقدم من توجيهات ومن مهامه نذكر:

- يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءا على الموازنة التقديرية.

- له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
  - الأمر بالصرف في حدود 4000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاولة تفوق تكاليفها 4000.00 دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.
  - الإمضاء على الوثائق المحاسبية.
  - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات،ترقية...).
  - يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختتامية للمركز.
  - يشرف على الموازنات التقديرية.
  - يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.

2. **مهندس الدراسات:** يقوم مقام مستشار حيث يتابع كل القرارات المتعلقة بجميع العمليات داخل المركز ويقوم بإعطاء الاقتراحات للمدير.
3. **الأمانة:** تهتم بمتابعة جميع البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس...).
4. **مكلف بالشؤون القانونية:** يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمنظمة.
5. **مصلحة استغلال الشبكات:** وهي مسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز)وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:
   - اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
   - مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
   - إصلاح عطب في العدادات (الكهرباء/ الغاز)[1].
6. **شعبة التسيير والموازنة:** وتعتبر المحور الأساسي للمركز لما تقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وهي مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في أطار الأشغال الموكلة إليهم.
7. **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية...إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على مايخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة.
8. تضم شعبة المستخدمين 05 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

[1] وثائق المؤسسة.

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

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: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسةplan d'étude، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

11.فرع الانجازات: وهي بمثابة منظمة انجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المركز، وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرد إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المركز[1].

12.فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب، أجهزة الإعلام، معدات عمل، تجهيزات البناء والترميمات.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.

13. مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ01جانفي1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهتمة هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

[1] وثائق المؤسسة.

14.الوكالات: يتكون كل مركز من عدد معين من الوكالات(agences)،ويتغير عددها حسب عدد الزبائن، تتمثل مهامها في متابعة الفواتير، تحصيل، قطع، كما يقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد...الخ، يشرف عن هذه المهام رئيس الوكالة وتتكون الوكالة من فرعين: -فرع توزيع الكهرباء-فرع توزيع الغاز، يتكون كل فرع من فوج تقني كهربائي وفوج تقني غاز والوكالات التابعة لمركز التوزيع سونلغاز SDC بالمدية[1].

المطلب الثالث: المهام الموكلة لمركز التوزيع بالمدية

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[2].
- تقديم خدمات الزبائن عن طريق الأشغال.
- تعتبر همزة وصل بين منطقة التوزيع والوكالات التابعة لها.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشات 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:

- متابعة ملفات الزبائن، ومعاينة العدادات الكهربائية (الاستهلاك)، الاستماع إلى انشغالات الزبائن (وذلك بفتح خط هاتفي أخضر للرد على انشغالا الزبائن).
- متابعة تحصيل فواتير الدفع، قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- إنجاز الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

[1] وثائق المؤسسة.

[2] www.sdl.dz

- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز[1].

أسئلة الدراسة الميدانية:

- ما مدى ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة داخل مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية 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 احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية والأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والكفاءة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والفعالية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

[1] www.sdl.dz

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة و حدود الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، الذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية و الفهم لمتغيرات الدراسة ، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في عمال و إطارات مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية، و بالنسبة لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح جزئي لأفراد المجتمع المستهدف الممثلين في المؤسسة و البالغ عددهم40 فردا، تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد، و بناءا على طبيعة الموضوع و من أجل العمل على تحقيق أهدافه تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و التي تكمل بعضها البعض، و هي:

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية

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

- **الملاحظة:** 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 و مصالح المؤسسة.
- **المقابلة:** كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أكثرها استخداما، فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل بالمؤسسة محل الدراسة و مختلف المصالح الموجودة فيها.
- **الاستبيان:** في إطار التحضير و جمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، تم الإعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، و لغرض توفير البيانات المطلوبة و المتعلقة بالدراسة، تم تصميم الاستبيان ووزع على أفراد عينة الدراسة من إطارات مسيرة، تقنيين، إداريين ورؤساء الأقسام و المصالح، و ذلك على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

حيث يتم الاستعانة بالاستمارة في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين و تعبر عن أرائهم، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي توفرها المقابلة و لذلك يجب الإعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، و قد اشتملت الاستمارة 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 الإقتصادية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية، و كان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث و اختيار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS.V19) و الذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على:

1- **التكرارات و النسب المئوية:** تم الإعتماد عليها لوصف إجابات مجتمع الدراسة.

2- **الوسط الحسابي:** هو أكثر مقاييس النزعة المركزية إستخداما، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة، و يعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

3- **الانحراف المعياري:** استخدم لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي، و هو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

4- **معامل ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات و صدق عبارات الإستبانة.

5- **معامل الارتباط:** لقياس نوع و درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و ذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

6- **اختبار كلموجروف، سيمرنوف:** لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

7- "T"المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.

8- Tالجدولية.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق المحكمين

قامت الطالبتين بعرض الاستبيان على خمس أساتذة في تخصص إدارة الأعمال والمالية[1]، بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث استفادتا من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذت بعين الإعتبار في إطار تصحيحي يتماشى 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 للبينات 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 :

[1] أنظر الملحق رقم (3) قائمة المحكمين.

الجدول رقم (3-1): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	اختبار كلموجروف- سمينروف		
	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية	0.131	40	,0830
دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة	,1090	40	,2000

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 إحصائيا ($p>0.05$).

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

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

الجدول رقم (3-2): 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 منظمتكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها إتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة .	0,534**	0,003
	تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لمنظمتكم .	0,702**	0,000
	الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي فعالة من وجهة نظركم .	0,894**	0,000
	عملية التحليل البيئي في منظمتكم مستمرة .	0,689**	0,000
	تقتنص منظمتكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .	0,912**	0,000
	لدى منظمتكم آليات لتقييم الفرص و التهديدات .	0,487*	0,021
	تستخدم منظمتكم أساليب وصفية و كمية في تحليل البيئة الخارجية و الداخلية .	0,836**	0,000
	توفر منظمتكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .	0,748**	0,000
	يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ .	0,495*	0,015
	تقارن منظمتكم أدائها الحالي : مع أدائها السابق .	0,759**	0,000
	تقارن منظمتكم أدائها الحالي : مع أداء المنظمات المنافسة لها .	0,907**	0,000

	تقارن منظمتكم أدائها الحالي : مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها .	0,794**	0,000

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

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

المصدر: من إعداد طالبتين 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 لمعامل الارتباط (R=0,912,p<0,001) للعبارة "تقتنص منظمتكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية "، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (R=0.487, p<0.05) للعبارة" لدى منظمتكم 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 للرتب بين درجات عبارات متغير ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة مع الدرجة الكلية لكل بعد (N=40)

البعد	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
		قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة	تعتمد منظمتكم على أسلوب الكفاءات البشرية في بناء البدائل الإستراتيجية .	0,789**	0,000
	تتوفر في منظمتكم المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة .	0,841**	0,000
	توفر منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة لدعم عمليات تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة .	0,572**	0,001

	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها	0,432*	0,037
	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .	0,524**	0,007
	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .	0,925**	0,000
	تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس إستجابة كل وظيفة فيها لحاجات و رغبات العميل .	0,697**	0,000
	تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة : التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها .	0,501*	0,008
	تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة : التي يمكن أن تحقق تطابقا مع أهدافها الإستراتيجية .	0,638**	0,000
	تسعى المنظمة لإختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية لها.	0,870**	0,000
	تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في صياغة الإستراتيجيات عند الحاجة .	0,792**	0,000
	تساعد منظمتكم في عملية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية .	0,689**	0,000
	تقارن منظمتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة .	0,593**	0,001

	تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيء الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي .	0,672**	0,000

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

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

المصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات SpSS

كشفت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن معاملات الإرتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة ، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (R=0.925, p<0.001) للعبارة **"تسعى المنظمة لإختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية لها"** ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (R=0.432, p<0.05) للعبارة **" تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية"** ، ومنه نستنتج ان جميع عبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه لايتم حذف أي عبارة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-4): أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات 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 اعلى قيمة (0.623) لمعامل

الثبات، بينما كانت اقل 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 افراد العينة تكون لهم نفس الإجابة و بذلك تم التأكد من صدقها و ثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج الدراسة و تحليلها لا بد من عرض البيانات التي سيتم الإعتماد عليها و تحليلها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

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

1- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=40)

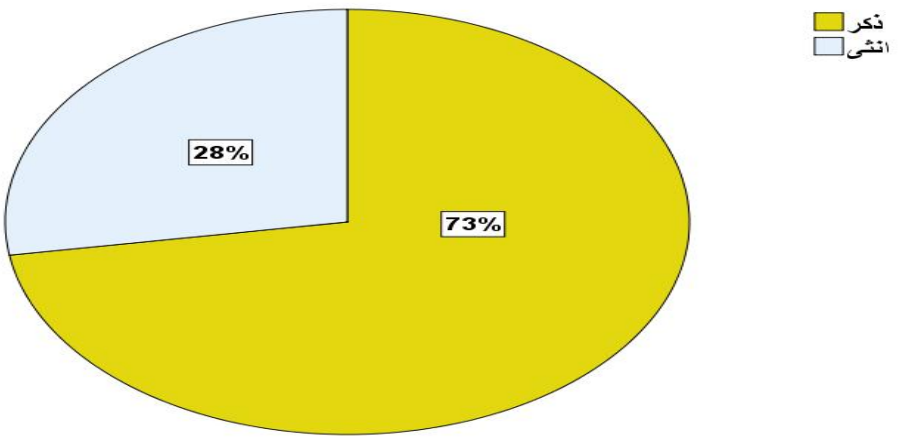
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	73.0
	انثى	11	28.0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (3-5): أن فئة الذكور تمثل النسبة الأعلى (73%) من تمثيل أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل النسبة (28%) المتبقية فئة الإناث في هذه العينة. وهذا يعني أن الفئة الغالبة على هذه العينة داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغازهي فئة ذكور، و يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

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



المصدر: بناءا 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=40)

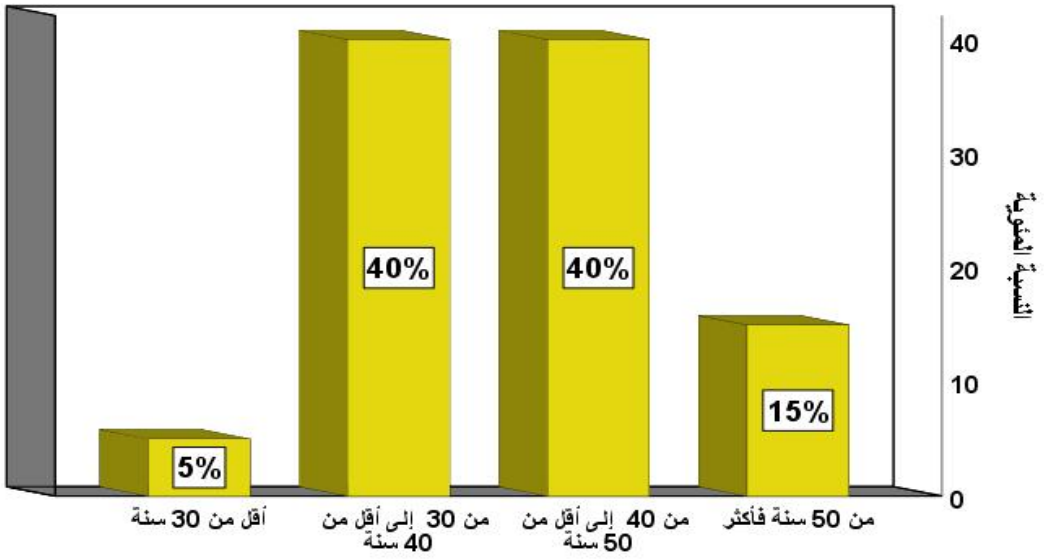
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	02	05%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	16	40%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	40%
	من 50 سنة فأكثر	06	15%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نجد أن أعلى نسبة (40 %) من أفراد عينة الدراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز حسب متغير العمر تنتشر أعمارهم في الفئة [من 30 الى أقل من 40 سنة] والفئة [من 40 إلى أقل من 50 سنة]، تليها الفئة العمرية [من 50 سنة فأكثر] بنسبة (15%)، في حين أن أدنى نسبة (05%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية [أقل من 30 سنة]، و أخيرا نجد أن أغلبية الموظفين لا يتجاوز عمرهم أقل من30سنة في المؤسسة محل الدراسة.

والشكل التالي يبين ذلك.

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



المصدر: بناءا 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=40)

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس	21	53%
	ماجستير	13	33%
	دراسات عليا	06	%15
	المجموع	40	100.0

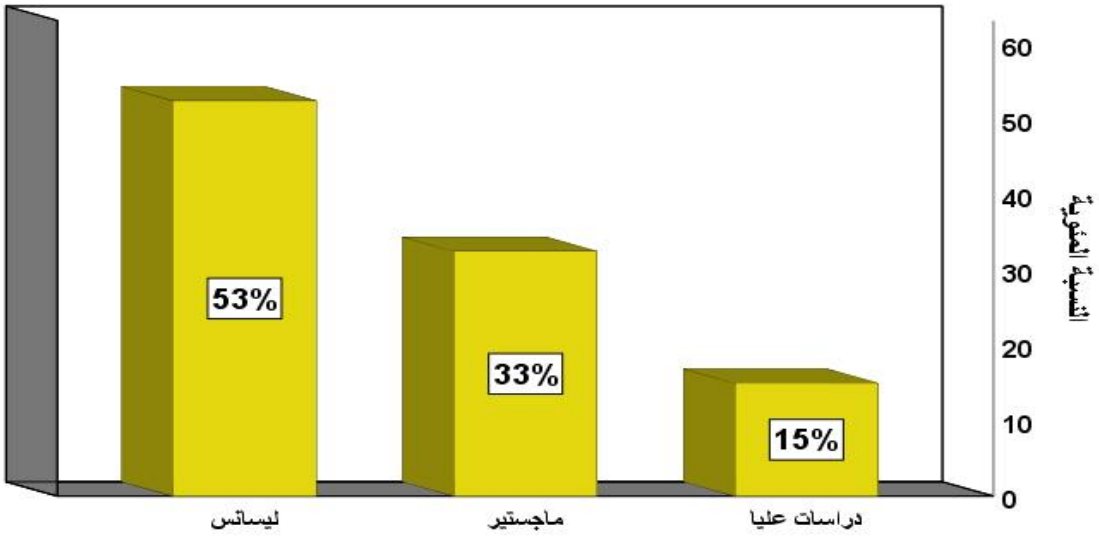
المصدر : من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز من حاملي شهادة ليسانس بنسبة (53%)، تليها نسبة (33%) من ذوي شهادة الماجستير، في حين بلغت أدنى نسبة (15%) 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: بناءا على الجدول رقم (3-7)



5- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(3-8): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (N=40)

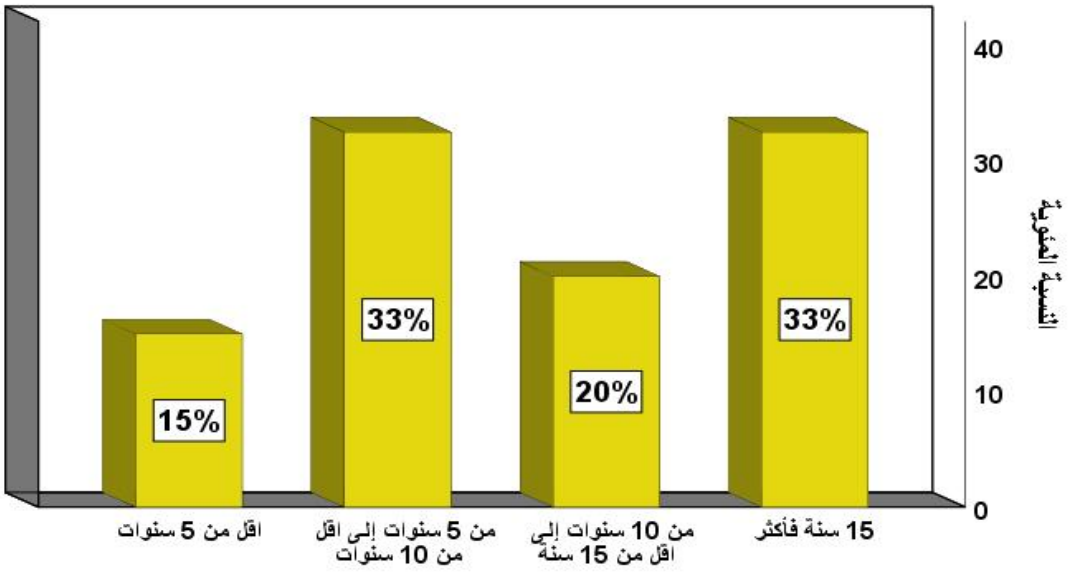
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 05سنوات	06	15%
	من 05إلى أقل من 10 سنوات	13	33%
	من 10 إلى أقل من 15سنة	08	20%

	15 سنة فأكثر	13	33%
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-8) نجد أن أعلى نسبة (33 %) من أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة لأفراد عينة دراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ينتشرون في الفئة [من 05إلى أقل من 10 سنوات] والفئة [15 سنة فأكثر]، تليها الفئة العمرية [من 10 إلى أقل من 15سنة] بنسبة (20%)، أما أدنى نسبة (15%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية [أقل من 05 سنوات]، والشكل التالي يبين ذلك.

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



المصدر: بناءا على 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=40)

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
رسالة منظمتكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها إتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة .	3,879	0,833	موافق
تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لمنظمتكم .	,2542	0,736	محايد
الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي فعالة من وجهة نظركم .	2,931	1,002	محايد
عملية التحليل البيئي في منظمتكم مستمرة .	676,2	0,963	محايد
تقتنص منظمتكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .	2,541	0,947	غير موافق
لدى منظمتكم آليات لتقييم الفرص و التهديدات .	3,259	0,721	محايد
تستخدم منظمتكم أساليب وصفية و كمية في تحليل البيئة الخارجية و الداخلية .	3,363	0,943	محايد
توفر منظمتكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .	3,241	1,115	محايد
يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ .	3,785	0,762	موافق
تقارن منظمتكم أدائها الحالي: مع أدائها السابق .	4,310	0.839	موافق تماما
تقارن منظمتكم أدائها الحالي :	4572,	599,0	غير موافق

مع أداء المنظمات المنافسة لها .			
تقارن منظمتكم أدائها الحالي : مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها .	3,569	0,882	موافق
المجموع	3563,	970,4	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

وتعتبر العبارة التي نصت على " **تقارن منظمتكم أدائها الحالي مع أدائها السابق**" اكثر العبارات مساهمة في إثراء هذا المتغير فقد حازت على اعلى المتوسطات الحسابية (4.310) وبانحراف معياري (0.839) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، في حين حصلت العبارة الخاصة ب " **الأساليب المستخدمة في عملية التحليل البيئي فعالة من وجهة نظركم** " على أدنى متوسط حسابي (2.254) وبانحراف معياري بلغ (0.736) يدل على تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.310)-(2.254)، اذ 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 و الغاز.

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=40)

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
تعتمد منظمتكم على أسلوب الكفاءات البشرية في بناء البدائل الإستراتيجية .	4,214	0,756	موافق تماما
تتوفر في منظمتكم المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة .	1563,	10,93	موافق
توفر منظمتكم الأنظمة الإدارية اللازمة لدعم عمليات تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة .	3,007	0,932	محايد
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس كفاءة كل وظيفة فيها .	3,787	0,884	موافق
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس جودة كل وظيفة فيها .	3,139	1,134	محايد
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس تطورات كل وظيفة فيها .	3,347	0,962	محايد
تحدث منظمتكم من أجل قياس أدائها على المستوى الوظيفي تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية : التي تقيس إستجابة كل وظيفة فيها لحاجات و رغبات العميل .	3,220	0,843	محايد
تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة : التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها .	3,574	0,819	موافق

تختار منظمتكم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة : التي يمكن أن تحقق تطابقا مع أهدافها الإستراتيجية .	3,421	0,928	موافق
تسعى المنظمة لإختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية لها .	3,811	0.724	موافق
تستعين منظمتكم بمستشارين متخصيصين في صياغة الإستراتيجيات عند الحاجة .	9382,	,9970	محايد
تساعد منظمتكم في عملية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية .	2,471	0,968	غير موافق
تقارن منظمتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة .	3,497	0,866	موافق
تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيء الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي .	3,283	0,762	محايد
المجموع	4383,	6210,	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى عبارات الممثلة لهذا المتغير فقد ساهمت العبارة التي نصت على " **رسالة منظمتكم بمثابة مرشد للمديرين يتم من خلالها إتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة**" في إغناء هذا المتغير فقد حازت على اعلى 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 ب " **تساعد منظمتكم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية** " على أدنى متوسط حسابي (2.471) وبانحراف معياري بلغ (0.968) يدل على تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة. ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.310)-(2.471)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (**غير موافق**) ودرجة (**موافق تماما**)

وهذا يدل على وجود تضارب في أراء أفراد عينة الدراسة إتجاه العبارات التي تمثل متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T Test) وبمتوسط معياري يساوي (3) حسب سلم **ليكارت**، لتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث تكون الفرضية ذات اتجاه مرتفع بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها 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) لتحقق 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 طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11): نجد ان 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 ان 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:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز 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، و بعدما قمنا بعرض و تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة و معالجة البيانات تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية و أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

خاتمة عامة

خاتمة:

لرفع أداء المؤسسة يجب امتلاكها أداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة و تقودها نحو تحقيق أهدافها المرسومة وهذه الأداة هي الإدارة الإستراتيجية ، ويعد تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية ضرورة لا مناص منها، ذلك لأنها تسمح للمؤسسة باليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للمحيط، و من ثم الاستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر، كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف، و من ثم تقديم منتجات ذات جودة عالية و تكاليف منخفضة، تسمح لها بالحفاظ على عملائها و زيادة حصتها السوقية باستمرار لضمان بقائها و استمراريتها.

تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية الأداء و أهميته و تقييمه أين تبين أن مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما اتضح أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه لذلك فان عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات.

و كان الهدف من من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و قد اتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ، و ذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن تقدم الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها هامة و مفيدة.

النتائج:

1. بما أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
2. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية و تحديدها لرسالة و أهداف المؤسسة و قدرتها على التفكير و التحليل الإستراتيجي و صنع القرارات الإستراتيجية و توليها صياغة خطة إستراتيجية و من ثم تنفيذها و تقييمها.
3. على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بإجراء التغييرات و التعديلات على خططها و استراتيجياتها و البحث عن استراتيجيات فعالة و أكثر واقعية و القدرة على التعبير عن حاجات و متطلبات المؤسسة الاقتصادية و يتطلب منها القدرة على التفكير الاستراتيجي و أن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.

4. مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية انطلاقا من ممارساتها للإدارة الإستراتيجية تحقق الكفاءة دون الفعالية و هذا ما يؤثر على حسن الأداء.
5. وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على كفاءة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.
6. وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على فعالية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.
7. وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على إنتاجية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.
8. نمو و بقاء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية كانا نتيجة مهارات و كفاءة الأفراد العاملين فيها.
9. تحسن الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية يرجع إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
10. إن ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة سيؤدي حتما إلى زيادة نسبة الكفاءة و من ثم زيادة الإنتاجية إلى تحقيق الأهداف بفعالية.
11. تسعى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية إلى خلق ثقافة محفزة و مشجعة و داعمة للإدارة الإستراتيجية و مشاركتها .
12. تتبنى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية مبدأ الإدارة الإستراتيجية و تطبيقها في مؤسستها.
13. على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية أن تضع إستراتيجية و أهداف جيدة و تعمل على الزيادة في الخبرات و المهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها و نجاحها.
14. يكمن دور الإدارة الإستراتيجية في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية.
15. يساعد تقييم الأداء المؤسسة في التعرف و اكتشاف الفروق بين الأفراد، فيما يتعلق بجودة و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
16. إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، و يبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين: تقديم الأفضل، و مواجهة الأسوء. و لن يتم تحقيق الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها، فهو الحاكم الأول والأخير للأداء.
17. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر إيجابا على تحسين مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية و ذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.

التوصيات:

1. على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بإجراء التغييرات و التعديلات على خططها و استراتيجياتها و البحث عن استراتيجيات فعالة و أكثر واقعية و القدرة على التعبير عن حاجات و متطلبات المؤسسة الاقتصادية و يتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي و أن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.
2. على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز أن تضع إستراتيجية و أهداف جيدة و تعمل على زيادة الخيرات و المهارات الأدائية التي تساهم في تحقيق أهدافها و نجاحها.
3. الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل البحث، لاسيما و أنه بات يشكل ضرورة حتمية لها في عصرنا الراهن. فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و الديموغرافية التي تواجهها، بدلا من رد الفعل عليها فقط.
4. امتلاك نظم معلومات و قنوات اتصال فعالة. لتحقيق التواصل الفعال بين كافة أجزاء المؤسسة، و فيما بينها و بين العالم الخارجي، و بغية الحصول على المعرفة الآنية لمجريات الأحداث و الظروف.

آفاق البحث:

في ختام هذه الدراسة لابد من الإشارة إلى نواحي القصور في هذه الرسالة إذ أن الكمال لله وحده، ولا يخلو أي عمل إنساني من نقص أو قصور و هذه طبيعة الجهد البشري، بحثنا هذا يحتاج مزيدا من الإثراء من خلال ربط دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية، الكفاءة وغيرها، و كذا يمكن ربطها بالأداء و هذا على مستوى المؤسسة.

-دور الإدارة الإستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية.

-مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء.

-أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء.

قائمة المراجع

الكتب:

1) إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة الأداء الوظيفي**، ط3، دار جديد، عمان، 2013.
2) إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2013.
3) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000**، الإسكندرية، 1998.
4) أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5) أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**،عمان، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1996.
6) أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
7) أحمد نور، **مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية السكندرية، مصر، 1999.
8) إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
9) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات و الأداء التسويقي**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
10) أندرو سيزلاغي مارك جيوالاس ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، **السلوك التنظيمي و الأداء**، معهد الإدارة العامة، 1991.
11) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الإسكندرية، الدار الجامعية،2003.
12) جمال الدين محمد المرسي، **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**، (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
13) جورج جاكسون و آخرون ، ترجمة خالد حسن زروق، **التنظيم منظور كلي للإدارة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
14) حمد أحمد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
15) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، البازوريا لعملية النشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.

16) سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998.

17) سلمان زيدان، **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**،ط1، دار المناهج، عمان، 2011.

18) شارلز هل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، الرياض.

19) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر و التوزيع، جميع حقوق الطبعة محفوظة، (1428، 2008).

20) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.

21) طيب داودي، **أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية**، مجلة الباحث العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005.

22) عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)**، جامعة القاهرة، 2003.

23) عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات**،ط3، القاهرة، ،1997.

24) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، المنصورة، 2004.

25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي و العشرون**، ، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 1998.

26) عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين**، النيل للطباعة، القاهرة، 2004.

27) عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإستراتيجية: المبادئ و الأدوات**،ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمياك)، القاهرة، 2004.

28) عبد الرزاق حبيب، **إقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

29) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط2،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،1997.

30) عبد العزيز بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004.

31) عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998.

32) عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات**، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.

33) عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة** ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002 .

34) العوجي مصطفى، **أساليب التعاون في مجال التخطيط**، الرياض، 1988.

35) فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني نموذجا)**،ط1، دار آيلة ، عمان، 2008.

36) فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

37) فيليب سادلر ترجمة علا محمد إصلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.

38) كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

39) كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.

40) ماجد أنور عشقي، **التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية**، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2009.

41) مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

42) محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**، القاهرة، الدار الجامعية، 2003.

43) محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.

44) محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية**، مطبعة العشرى، الإسماعلية، مصر، 2009.

45) محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامره، **إستراتيجيات التسويق : منظور شامل**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

46) محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد و آخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

47) محمد كرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصاية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، عمان،2007.

48) محمد هاني محمد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الطبعة 1، دار معتز للنشر و التوزيع، الأردن، عمان،(1436- 2015).

49) منصور محمد إسماعيل العريقي، **الإدارة الإستراتيجية**،ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.

50) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.

51) مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2005 .

52) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

53) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

54) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.

55) نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي و العولمة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

56) ناصر المنصور كاسر، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، دار حاصد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

57) ناصر دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ط، 2ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

58) ناصر دادي عدون،**الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

59) نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2007.

60) نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس**، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.

61) نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية**،ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

62) هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.

63) هيدمان أغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأداء**،ط1، عمان.

64) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و العمليات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2013.

65) وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن المنصور الغالبي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية:

أولا: أطروحة الدوكتوراه:

1) خان أحلام، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية**، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

2) شريف بوقصبة، **إنعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة**، رسالة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

3) 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.

4) علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

5) فرحات سميرة، **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي**، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

ثانيا: أطروحات ماجستير:

1) أحمد السعيدي، **التخطيط الإستراتيجي و علاقته بالأداء المؤسسي**، دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2011.
2) 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 الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
3) بن سديرة عمر، **التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الواقع و الآفاق**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006.
4) بوبكر محمد الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014.
5) بوزيان جواهر، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
6) حويو فضيلة، **إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، 2005.
7) زغيش عبد الحليم، **"تحسين أداء المؤسسة في ظل إطار الجودة الشاملة"**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية فرع التسويق، جامعة الجزائر 2012/2011.
8) صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد و تسير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007.
9) عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
10) كباب 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.

11) 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.

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

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

ثالثا: مذكرات الماستر:

1) 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.

2) رحمة زعيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)**،شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

3) مازوني منيرة، **لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية للمؤسسة**، رسالة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المجلات:

1) الشيخ الداوي، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2009-2010.

2) عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

3) عدنان أمينة، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل**، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، مجلة التنزيم و العمل، العدد 03.

4) علي ميا و آخرون، **الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، المجلد التاسع و العشرون، العدد الأول، سوريا، 2007.

الملتقيات و المؤتمرات:

1) بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،22و23 نوفمبر2011.

2) سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

3) **الكتب بالغة الأجنبية:**

4) cohen.E, **Dictionnair de gestion,Edition la découvenrte**, Paris, 2000 .
5) David F, **Conceptual stratigic managment,** Mercill Publishing, Co, Ohio1989.
6) Mechel Marchesnay, **MANAGEMENT STRATEGIQUE ,** les éditions de l'ADREG , 2004, Paris.
7) Swot (threat , opportunities, weaknesses, strengths) .
8) W. Zimmer man and B. Tregoe ,**Top Management Strategy What it and How to Make it Work ,** 1980, by kepner, Tregoe incp .

الموقع الإلكتروني:

الموقع التالي:http://grh mascara. Yolasite. Com/resources تم الإطلاع عليه في 25-02-2018/17:00.

ملاحق الدراسة:

1- التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول :دور ممارسات تطبيق مبادئ الإستراتيجية على الفعالية	,131	40	,083	,960	40	,171
المحور الثاني :دور ممارسات تطبيق مبادئ الإستراتيجية على الكفاءة	,109	40	,200*	,969	40	,342

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

2- معامل الثبات لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

- دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	12

- دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	13

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	25

2018/201

3- التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالبينات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

Table de fréquences

توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	72,5	72,5	72,5
	انثى	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	40,0	40,0	45,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	40,0	40,0	85,0
	من 50 سنة فأكثر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	21	52,5	52,5	52,5
	ماجستير	13	32,5	32,5	85,0
	دراسات عليا	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	13	32,5	32,5	47,5
	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	8	20,0	20,0	67,5
	15سنة فأكثر	13	32,5	32,5	100,0

Total	40	100,0	100,0

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية على الفعالية

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	40	3,8792	,83324
Q2	40	2,2536	,73648
Q3	40	2,9310	1,00257
Q4	40	2,6670	,96348
Q5	40	2,5409	,94666
Q6	40	3,2588	,72103
Q7	40	3,3631	,94334
Q8	40	3,2414	1,11497
Q9	40	3,7852	,76238
Q10	40	4,3100	,83916
Q11	40	2,4568	,95902
Q12	40	3,5687	,88234
Q1_12	40	3,3563	,49718

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعبارات متغير دور ممارسات تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة

	N	Moyenne	Ecart type
S1	40	4,2137	,75561
S2	40	3,6149	,93126
S3	40	3,0073	,93244
S4	40	3,7860	,88384
S5	40	3,1391	1,13419
S6	40	3,3466	,96200
S7	40	3,2197	,84324
S8	40	3,5743	,81867
S9	40	3,4206	,92848
S10	40	3,8110	,72407
S11	40	2,9382	,99686
S12	40	2,4710	,96808
S13	40	3,4968	,86567
S14	40	3,2831	,76217

S1_14	40	3,3845	,62144

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الأول :دور ممارسات تطبيق مبادئ الإستراتيجية على الفعالية	3,279	39	,004	,07720	,2388	,0487
المحور الأول :دور ممارسات تطبيق مبادئ الإستراتيجية على الكفاءة	3,351	39	,000	,03346	,3212	,1557

2018/2019 الإستراتيجية تحسين الأداء

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص – إدارة أعمال –

الإستبيان

تحية طيبة و بعد ,,,

آمل 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 الإقتصادية** ".

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 لموضوع الدراسة علما بأنها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

وجزاكم الله خيرا

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا يرجى التكرم بوضع (✓) حول الإجابة التي تناسبكم :

1.الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2.**العمر** :

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
- من 50 فأكثر ☐

3.المؤهل العلمي :

- 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 منظمتكم 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 منظمتكم مستمرة .					
5	تقتنص منظمتكم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .					
6	لدى منظمتكم آليات لتقييم الفرص و التهديدات .					
7	تستخدم منظمتكم أساليب وصفية و كمية في تحليل البيئة الخارجية و الداخلية .					
8	توفر منظمتكم مختلف المراحل القيمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة					
9	يتم مراجعة الإستراتيجية المختارة بعد عملية التنفيذ .					

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 ميزة تنافسية لها .					
7	تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في صياغة الإستراتيجيات عند الحاجة .					
8	تساعد منظمتكم في عملية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية .					
9	تقارن منظمتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة					
10	تتخذ منظمتكم الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيء الظروف لتحقيق أهدافها على المستوى الوظيفي .					