

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نسل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

دور التسيير الاستراتيجي في الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية

مقدمة من طرف الطالبة:

عبيد ايمان

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضراً	مستغانم
مقررا	بن حليلة سليمة	أستاذة محاضرة ب	مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضراً	مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2022

قال صلى الله عليه وسلم " كن عالماً أو
متعلماً أو مستمعاً أو محباً ولا تكن
الخامسة فتهلك "

اهداء

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكركولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الاخرة

الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة الى نبي الرحمة

ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمره ليرى ثمار

قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والا الأبد..... "والدي العزيز".

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب ومعنى الحنان والتفان الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها

سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب..... "امى الحبيبة"

الى من رفقوني منذ ان حملنا الحقايب الصغيرة ومعكم سرت الدرب خطوة بخطوة ومايزلوا يرفقوني حتى الآن

الى شمعة متقدمة تنير ظلمة حياتي..... أخواتي "حسان، اسماعيل، أحلام"

والى البراعم سيرين وأدم ومصطفى ووليد حفظهم الله ورعاهم

والى من كانوا معي على طريق النجاح والخير والى من عرفت كيف أجدهم وعلموني كيف

لا أضيعهم... "عبد القادر، خليل، أنفال وفادية"

تشكرات

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ - سورة النمل الآية ﴿١٩﴾

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها
الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
من الجهود في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي لكم مني فائق الشكر والإمتنان والمحبة الى الذين حملوا أقدس
الرسالة الى الحياة الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى جميع أساتذتنا الأفاضل،

وأخص بالشكر والتقدير الى الأستاذة "المشرفة بن حليلة سليمة"
التي نقول لها بشراك قول الرسول صلى الله عليه وسلم "أن الحوت في
البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير."

وكذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم العون لنا

ومد لنا المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث

والذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونور بضيئ الظلمة التي كانت

تقف أحياناً في طريقنا .

ملخص البحث

أصبح بقاء المؤسسة في الجزائر مرهونا بمدى قدراتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع، لذلك يتوجب على المؤسسات امتلاك ارادة استراتيجية، ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الاستراتيجي.

ولهذا فان هذا البحث تناول شروط و أهمية التسيير الاستراتيجي و رفع من أداء المؤسسات الجزائرية بشكل خاص، يوضح أهمية هذا الشكل التسييري، باعتباره حلقة وصل بين المؤسسة وكل ما يحيط بها، بحيث يمكنها من التعامل مع مختلف التغيرات و عوامل المستمرة، ويمكنها كذلك من انشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء و الاستمرار ، كما يضمن هذا البحث قياس وتقييم أداء المؤسسة و نماذج قيادته ومقارنته.

الكلمات المفتاحية

الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، الأداء، المؤسسة الجزائرية، الرؤية الاستراتيجية، قياس الأداء

This research aims at examining:

The survival of the institution in Algeria has become dependent on the extent of its competitive capabilities, this ability is affected by the quality and style of management followed, so institutions must have a strategic will, and a future vision that makes them able to adopt the style of strategic management.

Therefore, this research dealt with the conditions and importance of strategic management and raising the performance of Algerian institutions in particular. Permanent competitive advantages that guarantee its survival and continuity, and this research also ensures the measurement and evaluation of the performance of the institution, its leadership models and its approach.

Key words:

Strategy, strategic management, performance, the Algerian institution, strategic vision, performance measurement

الصفحات	العنوان
-	اهداء
-	تشكرات
-	ملخص البحث
أ-ت	فهرس الدراسة
ث-ج	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
4-1	مقدمة
28-5	الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة
6	تمهيد
10-7	المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي
7	المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
9	المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية
9	المطلب الثالث: تعريف التسيير الاستراتيجي
14-10	المبحث الثاني: أهمية و شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي
10	المطلب الأول: أهمية التسيير الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي
13	المطلب الثالث : التمييز بين التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي
27-14	المبحث الثالث : المسار الاستراتيجي والخيارات المتاحة أمام المؤسسة
14	المطلب الأول : المسار الاستراتيجي العام
22	المطلب الثاني : أدوات التشخيص الاستراتيجي

	المطلب الثالث : الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة
27	خلاصة الفصل الأول
51-29	الفصل الثاني: الاطار النظري للأداء
30	تمهيد
40-31	المبحث الأول: ماهية الأداء
31	المطلب الأول : مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه.
33	المطلب الثاني : مصطلحات ذات علاقة بالأداء
36	المطلب الثالث: أنواع الأداء
45-40	المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة ونماذج قيادته
40	المطلب الأول: قياس الاداء
41	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة.
41	المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء.
50-45	المبحث الثالث : قيادة الأداء ومقارباته.
45	المطلب الأول : قيادة الأداء
47	المطلب الثاني: النشاط و العملية و سلسلة القيمة بالنسبة لقيادة الأداء
48	المطلب الثالث: نماذج قيادة الأداء وأدواتها.
50	خلاصة الفصل الثاني
76-50	الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة محاجر الغرب
51	تمهيد
59-54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب
54	المطلب الأول:نشأة المؤسسة.
55	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

58	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63-60	المبحث الثاني:منهجية الدراسة
60	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني:تحليل الاستبيان
62	المطلب الثالث:الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة
75-64	المبحث الثالث:تحليل مجالات الدراسة
61	المطلب الأول:تحليل فقرات الخاصة بالتسيير الاستراتيجي
69	المطلب الثاني:تحليل فقرات الخاصة بعملية الأداء
71	المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة
75	خلاصة الفصل الثالث
79-77	الخاتمة
84-80	قائمة المصادر والمراجع

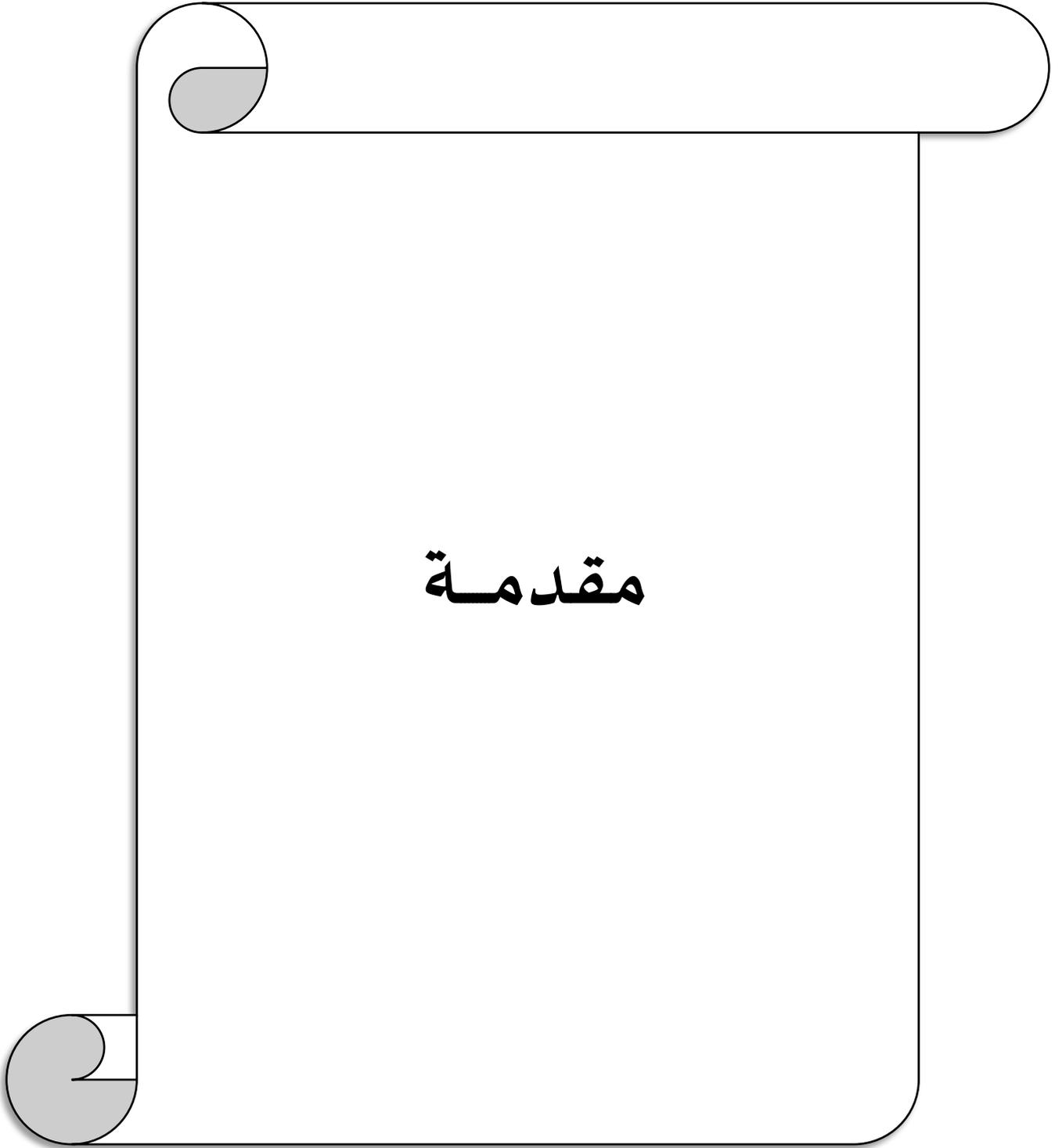
فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
14	التميز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي	01
18	عوامل المحيط المؤثرة في المؤسسة	02
24	مصفوفة ماكينزي.	03
46	القيادة من منظور التصرفات في مقابل الموارد	04
51	نسبة صدق الاستبيان	05
51	سلم ريكث الخماسي	06
62	نسبة صدق الاستبيان	07
63	توزيع العينة حسب الجنس	08
63	توزيع العينة حسب السن	09
64	توزيع العينة حسب مستوى المهني والعملي	10
65	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرؤيا الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي	11
66	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي	12
67	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي	13
68	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الخيار الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي	14
69	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور المالي كأحد عمليات الأداء	15
70	درجة استجابة عند عينة الدراسة لفقرات طالي مادة الرمال كأحد عمليات الأداء	16

70	درجة استجابة عند عينة الدراسة لجميع عمليات التسيير الاستراتيجي	17
71	درجة استجابة عند عينة الدراسة لجميع عمليات الأداء	18
72	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	19
72	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	20
73	نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	21
74	نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	22
74	نتائج قياس العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	23
75	نتائج قياس العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العناوين	الرقم
7	خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج LCAG	01
16	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	02
17	مراحل التشخيص الاستراتيجي	03
19	نموذج سلسلة القوى الخمس المنافسة "نموذج بورتر"	04
22	سلسلة القيمة	05
23	مصفوفة الBCG	06
23	مصفوفة ADL	07
32	الأداء من حيث التكلفة والقيمة	08
40	حلقة القيادة الاستراتيجية	09
49	الأبعاد الخمسة لنموذج القيادة	10
50	نموذج التقييم الوظيفي	11
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب	12
62	توزيع العينة حسب الجنس	13
63	توزيع العينة حسب السن	14
63	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والمهني	15



مقدمة

مقدمة:

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية موجات متتالية ومتسارعة، من التغيرات والتطورات عبر مخلف الأصبدة نتيجة سواد نظام الدولي الجديد، الذي يتزايد فيه الإعتماد المتبادل بين الدول وتتآكل فيه كل الحدود مما أدى الى نمو حجم ونوعية التجارة، الإستثمار والتدفقات النقدية وظهور مشترين وبائعين عالميين، وهنا يظهر التسيير الإستراتيجي في مؤسسة ليخلق لها ميزة تنافسية تخولها من حجز مقعد في السوق، وفي ظل تطور التسيير الإستراتيجي وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها في عالم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا العالم المتمسم بالمنافسة العالمية مع تطبيقات التكنولوجيا الاعلام والاتصال. والتحرير التجاري المتزايد تحت إطار المنظمة العالمية للتجارة. والمزيد من التكتلات الدولية والتحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة.

وبالتالي فإن بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت بيئة دولية حافلة بالمتغيرات المتسارعة. وأصبح من المطلوب اليوم ان تدرك المؤسسة الاقتصادية هذه التغيرات لتكون قادرة على بناء استراتيجيات طويلة الأمد. ان الحاجة للتسيير الاستراتيجي اصبحت ضرورية حتمية لهذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع.

حيث يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة، وذلك للإنتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات الى رؤية مختلف العوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها. حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، بإعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لإختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية اخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي .

ان الحديث عن التسيير الإستراتيجي، يدفعنا للحديث عن الادارة الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية، ان ارادت المؤسسات زيادة قدرتها التنافسية، ورفع آدائها واستمرارها، خصوصا بعد تزايد التجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة. يعد الاداء والتقييم كعملية اساسية من العمليات الادارية، التي لاتقل أهميته عن العمليات الادارية الأخرى كالتسيير الاستراتيجي والادارة الإستراتيجية وغيرها، حيث ان تطبيق الناجح لأساليب رفع الأداء يعد أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة.

1. إشكالية البحث :

من خلال ما تقدم تتضح معالم الإشكالية في التساؤل التالي:

• ماهو دور التسيير الإستراتيجي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية؟

2. الأسئلة الفرعية:

✓ ماهو التسيير الإستراتيجي؟ مامدى إستخدام التسيير الإستراتيجي في المؤسسة؟

✓ مالمقصود بالأداء وماهو تقييم الأداء؟

✓ مامدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في رفع أداء مؤسسة محاجر الغرب؟

3. فرضيات البحث:

✓ تعتبر الأهداف الاستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال.

✓ تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد العلاقة مع بيئتها الخارجية .

✓ يساهم التحليل الإستراتيجي في تنمية ورفع من أداء العاملين .

4. أهمية البحث:

تحرص المؤسسات على رفع وتطوير أدائها للوصول الى أداء متفوق ، إذ يعتبر موضوع التسيير الإستراتيجي من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ويجعله مسيره بإعتباره من بين الأساليب الفعالة لرفع أدائه وضمان إستمراريته . في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية. وبناء على هذا فإن أهمية البحث تتركز على الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.

5. أهداف البحث:

أهداف البحث تكمن في:

✓ التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين التسيير الإستراتيجي والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكلاهما .

✓ تبين مدى إعتقاد مؤسسة محاجر الغرب على التسيير الإستراتيجي رغبة منه في رفع أدائها.

6. دوافع ومبررات إختيار هذا الموضوع :

تعود دوافع إختيار هذا الموضوع إلى :

✓ الميول الشخصية في الموضوع وإرتباطه بتخصص تسيير إستراتيجي دولي .

✓ محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي .

✓ موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية التسيير الإستراتيجي ، وظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة.

7. المنهج المتبع :

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها وللإجابة عن التساؤلات الفرعية. وإثبات صحة الفرضيات ، سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا ، وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع ، وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به.

8. حدود البحث :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية. البشرية. المكانية والموضوعية. وسنوضح كل واحد منها في مايلي:

✓ الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب النظري من هذه الدراسة من خلال الفصل الدراسي الأول من السنة 2001. أما الجانب الميداني فقد كان خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة 2022.

✓ الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر .

✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة محاجر الغرب بمنطقة سيدي لخضر مستغانم .

✓ الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان للتسيير الاستراتيجي دور في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.

9. الدراسات السابقة:

✓ فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية .
بسكرة)، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر 2003/2004.

✓ الداودي الشيخ، نحول التسيير الإستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.

✓ أمال نمر حسن الصيام، تطبيق التسيير الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، سنة 2010.

10 تقسيمات البحث :

لوصول إلى دراسة علمية ملمة بجوانب الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول و قد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة
ففي الفصل الأول تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية للتسيير الاستراتيجي للمؤسسة ، و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث ،
تناول ماهية التسيير الاستراتيجي، أما المبحث الثاني أهمية و شروط التسيير الاستراتيجي ، و المسار الاستراتيجي و الخيارات
المتاحة أمام المؤسسة في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني تعلق بالاطار النظري للأداء من خلال تقديم مفاهيم حول الاداء و أنواعه ، ثم توضيح قياس وتقييم أداء
المؤسسة ونماذج قيادته أما المبحث الثالث من هذا الفصل فكان لقيادة الأداء و مقارنته مع ذكر نماذج قيادة الأداء.

و الفصل الثالث و الأخير من البحث خصص للدراسة الميدانية في مؤسسة محاجر الغرب وهي مؤسسة مختصة في عملية رفع
الرمال و إعادة بيعها و مع بداية هذا الفصل تم تعريف بالمؤسسة و ذكر أفاقها و أهدافها مع تحليل الهيكل التنظيمي لهذه
المؤسسة. أما في المبحث الثاني قمنا بدراسة منهجية بعرض مجتمع العينة وتحليل الاستبيان مع الوصف الاحصائي، و في آخر
فصل والذي خصص لمجالات الدراسة مع اختبار فرضيات الدراسة.

و ككل بحث علمي قمنا بعرض خاتمة للبحث مع تبيان صحة الفرضيات و النتائج المتحصل عليها من هذا البحث العلمي.

الفصل الأول:

التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الى تحقيق نجاح في عملياتها و أنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز لها النمو والبقاء، كذا تحسين أدائها وفقا لمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

ويمثل مدخل التسيير الاستراتيجي محاولة انشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الادارية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فانه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه حيث يهتم التسيير الاستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة ، وتحليل نقاط القوة والضعف الناتجة عن المجالات الرئيسية للأداء ومن أجل بلورة الاتجاهات المستقبلية ناجحة ومتميزة، ولضمان انجاز الأهداف فانه لابد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسات وهذا ما يبرر الأسباب و الظروف التي أدت الى فشل بعض المؤسسات وتعثرها، في حين حققت مؤسسات الأخرى وجودا متميزا وامتدادات تنظيمية واسعة، فضلا عن قدرات و المؤهلات التي تمتلكها لانشاء المزايا التنافسية وادامتها بشكل مستمر.

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

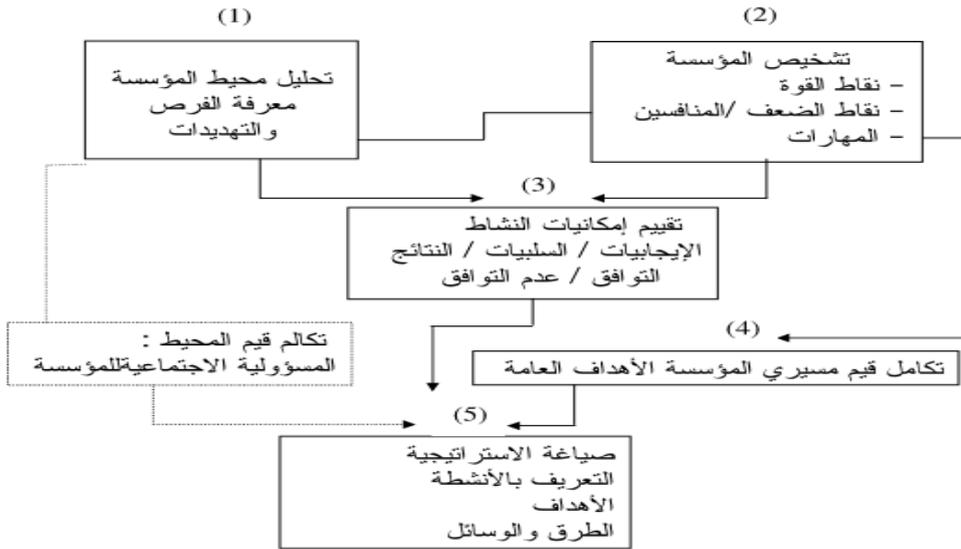
يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الاستراتيجية، لذا نرى أنه ينبغي التسبيق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي ومفهوم الاستراتيجية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

لقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الاستراتيجية الأدب التسييري وفيما يلي أهم أبرز هذه المراحل:

- مدرسة هارفارد (HARVARD): يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة هارفرد تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث¹، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف الى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة مما أدى الى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من سنتين الى عشرة سنوات الى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي..
- ومع بداية سنوات الستينات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و ايدولوجياتهم و قيمتهم²، وقد كتب كل من (Guth و Andrews و Christensen و Learn) سنة 1965، على السياسة العامة حيث قاموا بتقديم نموذج (LGAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط..

الشكل رقم (01): خطوات التحليل الستراتيجي لنموذج LCAG



المصدر: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, op.cit, P13.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: ظهر التخطيط الاستراتيجي في فترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط و مآظهر من الفكر الاستراتيجي، و كان ل (ANSOFF) دورا كبيرا في ذلك حيث قام باثراء مفهوم التخطيط

¹ patrick Joffre, Gerhard KOENING, Stratégie D'entreprise(Antianuel),Economica, Paris,1985,p12

² Jackes ORSONI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique. Vuibert,2eme édition, Paris, 1994,p102-103.

طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها ،¹واقترح بذلك نموذجا لبناء الاستراتيجية تسمى بنموذج(SWOT) ، الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق أفضليات تنافسية.²

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الاستراتيجية وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة ، التطبيق و مزايا بنائها على المدى البعيد وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع BCG,MCKINSEY, (ADL)اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل منظمة أنشطة المؤسسة الى جانب أداة أخرى عرفت "بمنحنى الخبرة" ، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينات و الثمانينات.

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية ، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو و تحقيق الأرباح و تأخذ المصفوفات بعين حساب تموقع أنشطة المؤسسة فبالنسبة لبعدي مصفوفة ال(BCG) هما "معدل النمو و الحصة السوقية" ، أما بعدا مصفوفة ال(BDL) فيمثلان في "الوضعية التنافسية و نضج المهنة أما مصفوفة ال(MCKINSEY) فهما "القوة و التنافسية وجاذبية السوق".

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات و تطور التكنولوجيا إضافة الى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة ، لذلك و جب اثناء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ الى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير و تكون مايصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

➤ **مرحلة التسيير الاستراتيجي:** يعود تطور هذه المرحلة الى الازمة التي ظهرت في نهاية الستينات ، والتي أحدثت موجة من

الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها النظرة سلبية له ، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام و ظهرت منافسة المؤسسة اليابانية التي لا تطبق الاستراتيجية للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية ، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية.³

وفي نهاية السبعينات أبت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي الى التسيير الاستراتيجي ، حيث قام كل من HAYES, (DECLERCK, ANSOFF) سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها ، وكذا الظواهر المرتبطة بتنظيم الداخلي للمؤسسة و اهتموا بكيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ، ذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل وما بين التسيير الحاصل و المخطط على مدى خمس سنوات وضرورة التناسق ما بين عملية الصياغة الاستراتيجية و عملية تنفيذها.⁴

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها وتتبنى هيكل المستشارين و التنفيذيين ، وفي اطار التقسيمات يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة الحياة المنتجات واحترام السوق الخاصة بها ، و نجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة فهو بذلك

¹مداح عرايي الحاج ،تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر، 1997،ص19.

² F. DURRIEUX et autre, de la planifi cation Stratégique à la Complexité,l'expansion management,review,Septembre2000,p83.

³ Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, Management (Stratégie et Organisation) ,Vuibert, édition,Paris,2000,p25.

⁴ Patrick JOFFRE , Gerhard KOENIG, op.cit, p14

يضمن للمؤسسة مساندة محيطها الشديد التغيير و غير المؤكد.¹ نتيجة التغيرات التي عرفها المحيط التنافسي و الاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة الى ما حدث بداية سنوات التسعينات من خلال سقوط جدار برلين و حرب الخليج الأولى، أين فقدت الأنظمة استقرارها وتغيرت بذلك خريطة العالم و ظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيو سياسي" وتطور الابداعات التكنولوجية في الاعلام الالي و الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرف الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الاستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية وبذلك وجب تطوير الرؤية الاستراتيجية.²

المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية

ترجع كلمة جذور الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية "استرتيجوس"، التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك حيث كان ينظر الى الاستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس أوكسفورد على أنها الفن المستخدم في التعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة.³ أنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الاستراتيجية، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة و التطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكن ادراج بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين و من زوايا مختلفة.

الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف الطويلة الأجل لمؤسسة ما و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف.⁴

الاستراتيجية هي: أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات الفرص التي يفرزها المحيط، وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق سياسات و أهداف المؤسسة.⁵

الاستراتيجية هي: مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل و بهذا فهي تمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير بهدف تلبية احتياجات السوق و رغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.⁶

الاستراتيجية هي: تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل وهكذا هي توافق خطوط نشاط و تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.⁷

المطلب الثالث: تعريف التسيير الاستراتيجي

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثين، من استخدامه و التمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و تحليله و كذلك شموليته و فيما يلي بعض التعاريف المقدمة.

¹ Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, Eyrolles Universite, Paris, 1995, p 40-42

² Jean –Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, op,cit, p25-26

³ عبد الحميد الفاتح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة التحديات القرن الحادي و العشرون)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 17-18.

⁴ عبد السلام أبو قحف، سياسة و استراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 157.

⁵ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 20.

⁶ Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Stratégique, publi- union , Paris, 2000 , p27.

⁷ Michel WRILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001, p106

التسيير الاستراتيجي هو: رسم لاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي، المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الاستراتيجية و متابعتها و تقييمها¹. ويعرف كذلك بأنه عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها².

التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام³. ويمكن تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه نمط للتفكير و الفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجهات الاستراتيجية وادماج تنفيذ العملية⁴.

ونظر(CHASSANG) الى التسيير الاستراتيجي على أنه: "مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف الى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة، و لا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى الى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع الميزة المنافسة"، لأن الاستمرارية تقتضي من كل مؤسسة أن تعالج وبصفة جذرية اشكالياتين أساسيتين هما البحث عن التموقع، مقارنة مع المحيط وإيجاد هيكله و التشغيل اللذان يحققان النمو و يجعلان التكاليف تبقى في مستويات أقل من النواتج التي تفرزها⁵.

فالتسيير الاستراتيجي، يتناول التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة و الخيارات الاستراتيجية، التي تتمثل في تحديد الأفعال المحتملة و تقييمها و المفاضلة بينهما، و التوظيف الاستراتيجي الذي يخص في نفس الوقت التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيات المختارة و تسيير التغيير الذي تعرضه هذه الخيارات.

المبحث الثاني: أهمية و شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

سنقوم بعرض أهمية التسيير الاستراتيجي و شروط تطبيقه، ثم في الأخير نقوم بالتمييز بين التسيير الاستراتيجي و التسيير

العلمي و المقارنة بينهما

المطلب الأول: أهمية التسيير الاستراتيجي

تحقق المؤسسة التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المنافع و المزايا و التي من بينها الوضوح في الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، و تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، و تجنب التهديدات المحيطة و تقليص عوامل الضعف الداخلية إضافة الى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرض و تدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الأونة الأخيرة و التي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة، و التغير التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروريا للتكيف مع هذه التغيرات و يمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

➤ يساعد المؤسسات في توقع مشكلات المستقبل و الفرص.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية(المنهج تطبيقي)،الدار الجامعية،الاسكندرية،2002،ص21.

² حسين حريم، ادارة المنظمات(منظور كلي)،دار الحامد،الطبعة الأولى،عمان،2003،ص86.

³ Alain Charles MARTINET, Stratégie ,édition Verbert, Paris,1983,p23

⁴ عبد المليك مزهودة،المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة،أداة لضمان نجاعة الأداء،المؤتمر الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،الجزائر،31ماي02جوان،2003

⁵ عبد المليك مزهود،الفكر الاستراتيجي من نموذجswot الى النظرية الاستراتيجية،مجلة العلوم الانسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد04،جوان.

- يبرئ و صوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة و افاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة و مساعدا للمديرين و باقي الموارد البشرية على التغيير¹.
- يساعد في تحديد الأولويات و الأهداف المعتمدة و المتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة و تقليل اثار تهديدات المحيط و نقاط ضعف الداخلية للمؤسسة.
- يؤدي الى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل التكامل التعاون و الجديدة².

المطلب الثاني: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها و منها ما يتعلق بالمحيط ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية :

1. البعد الاقتصادي: تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة، و التي من أهمها ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ماذا تريد أن تفعل ماذا ستفعل³. ولذلك فان المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها أهدافها و محفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه و تقييم مختلف مواردها، ولهذا تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة لها و وضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الاستراتيجية.
 2. البعد السياسي: باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و غير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة ان تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف⁴.
- ومن اجل صياغة الاستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها⁵.
- ❖ ماهي الأطراف ذات المصلحة الموجودة.
 - ❖ ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات.
 - ❖ ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات،

¹نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية(المدخل و المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص38.

²فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص30.

³الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص73-74.

⁴شوقي ناجي جواد، ادارة الاستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص23.

⁵ Raymond-Alain THIETART, *la stratégie d'entreprise*, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993, P21-24.

❖ ما الذي ستقرر المؤسسة فعله،

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث مع الدعم السياسي و تقييم إمكانيات الأطراف المتعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن ان تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، و تقييم أنظمتها السياسية مع التوقع بردود أفعالهم وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات فهي تقوم بالبحث عم الاستقلالية الاستراتيجية و اختيار الحلفاء ومفاوضة الاختلافات بينما الإجابة عما الذي ستقرر المؤسسة فعله فانها تقوم بصياغة الاستراتيجية المناسبة و التوقع بردود أفعال المعارضين .

3. **البعد البيوقراطي:** تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجيتها بشكل فعال مما يؤدي الى انشاء و تعزيز المزايا التنافسية¹.

ويرى مارتيني (MARTINET)، أن التنظيم يسمح بالمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب في الحصول عليها او بالنسبة التنظيم ككل وهذا وفق محيط شديد التغير .
ولتفغيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة، و التي من أهمها ماهو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ وماهي الطريقة اتخاذ القرارات؟ و ماهو نمط النشاط الإداري و ماهي إجراءات الرقابة؟²
تتبنا المؤسسة تنظيما معيناً خاصاً بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية وتحديد حجم الوحدات العملية و اختيار وسائل التنسيق و نوع تقسيم العمل كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه .
اما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار. فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار و شرح و تفسير محتوى المخططات و تحديد افاق اتخاذ القرار و اعداد طريقة اتخاذ القرار .
ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و اعداد نظام للتقييم و المكافآت، و اختيار درجة الاستقلالية و تحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.
اما ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة فتقوم المؤسسة، بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة و تحديد وتيرة و مستويات الرقابة و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة و اختيار اتجاه الرقابة .

4. **البعد المعلوماتي:** تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى الى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات و أصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة .
وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها و وضعها في سياق له، معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فانها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعمليات التحويل أو التشغيل التي تمت عليها.³ و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها .

¹ شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص 573-574

² Alain Charles MARTINET, Management stratégique (organisation et politique), op.cit, P25-26.

³ منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية ندار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 13.

فنظم المعلومات هي: مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة .

ومع زيادة حد المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة ، لضمان استمراريتها وبذلك ظهر مايسمى بنظام المعلومات الاستراتيجية SIS ، و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار التغيرات المحيط المختلفة و متابعتها وتقييمها لجذب الفرص و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة ، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات و جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة¹

و تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد استراتيجيات المؤسسة ، ومدى تحقيقها لهذه الاستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة الموالية:

- ❖ ماهو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة .؟
- ❖ ماهي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها.؟
- ❖ ماهي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق.؟
- ❖ ماهي الموارد المتاحة أمامها و الموارد المطلوب الحصول عليها.؟
- ❖ كيف سيتم استخدام الموارد².؟

ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة يحتاج الى تدفق غزير من المعلومات المفيدة و المتجددة، عن ظروف المحيط المتغيرة و هو ما يتطلب توفير نظام معلوماتي استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب و انما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في اطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير يتكون من مختلف المصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز المعلومات و الجامعات و مراكز البحث و المؤسسات...وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج اليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة³.

و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي و صياغة استراتيجية تستجيب لتطلعاتها و أهدافه ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة .

المطلب الثالث: التمييز بين التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة الى ثلاثة أنواع:

1. القرارات الاستراتيجية: تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة وتكون بدلالة المحيط ،وهي غير قابلة للتراجع كاختيار تشكيلة المنتجات و الأسواق تحديد الأهداف و تخصيص الموارد.

¹ صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص88.

² أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002/2003، ص26-27.

³ حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31ماي20 جوان، 2003، ص4.

2. القرارات الإدارية: تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة. وهي تتعلق بهيكل و تنظيم السلطات العمل و الاتصال داخل المؤسسة .
3. القرارات العملية: هي قرارات تؤخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة ، وعادة ماتكون عبارة عن معلومات وتهدف الى استغلال الموارد لتعظيم المرودية تحديد الأسعار و الموازنات.
- ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز بين نوعيين من التسيير.
- التسيير العملي، يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو مايسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها.
- التسيير الاستراتيجي: تضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، اذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام¹.

جدول رقم (01): التمييز بين التسيير الاستراتيجي و التسيير العملي

التسيير العملي	التسيير الاستراتيجي
➤ روتيني	➤ غامض
➤ خاص بكل وظيفة	➤ معقد
➤ تطبيق قصير المدى	➤ يتعلق بمجموع المؤسسة
	➤ تطبيق طويل المدى

المصدر: Gerry GOHNSON, Hevan SCHOLÉS. Op-cit. P33

المبحث الثالث: المسار الاستراتيجي و الخيارات المتاحة أمام المؤسسة

في هذا المبحث سنقوم بالتطرق و معرفة المسار الاستراتيجي العام ، و كذلك التشخيص الاستراتيجي داخل المؤسسة و في الأخير سنقوم بمعرفة أهم الخيارات بالاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة .

المطلب الأول: المسار الاستراتيجي العام

ان العملية الاستراتيجية التي تتناول أساسا اعداد الاستراتيجية و تفعل جميع عناصر تنفيذها ، تتميز بالتعقد والتداخل بين مختلف العوامل واجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة و بين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى، ولذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر المسار الاستراتيجي العام في المؤسسة ،

الفرع الأول:رسال و أهداف المؤسسة

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الاستراتيجي، وعقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية .

- رسالة المؤسسة: استعمل بيتر دراكر (peter drucker) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ماهو عملنا؟² فالرسالة اذن توضح أسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله وهي

¹عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص139.

² Jacques ORSONI , Jean Pierre HELFER,,op.cit,P109

تلك الخصائص و الصفاة الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتتميز الرسالة

الفعالة بالاختصار و الوضوح و الواقعية و الموضوعية و الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

- الرؤية الاستراتيجية: ترتبط الرؤية الاستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها ، فهي تهيء للمؤسسة رؤية مستقبلية وتساعد في توجيهها طويلة المدى.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها ، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المؤسسة¹.

فالرؤية الاستراتيجية اذا تشمل رسالة المؤسسة، الا انها تذهب أبعد من ذلك لان الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة ، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها .

ولصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة و تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي و توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة².

- أهداف المؤسسة: يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول اليها و التي تحاول المؤسسة تحقيقها ، ويعرف "أنصوف" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد ، ويعرف الهدف ذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الاجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيق ، بينما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة والممكنة التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها، و تتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض كمية ومخططة هرمية ومحددة قابلة للتحقيق، تكتب في اجل واضح ودقيق تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا³. وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها(أساسية، فرعية، وظيفية)، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة و تتخذ ثلاثة أشكال اما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع و السيطرة عن الأسواق، و اما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الاجل منبثقة من الهدف الأساسي كمية ومحدودة، وهي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي اما الأهداف الوظيفية ، فهي قصيرة ومتوسطة الاجل مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة على شكل أهداف تساعد على انجاز الهدف الفرعي.

ويرى "دراكر" بأن اهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية وهي: الوضعية في السوق التجديد الإنتاجية الموارد المالية واللوجيستية الربحية تطور أداء الإطارات اتجاه أداء الأجراء المسؤولية الاجتماعية⁴.

الفرع الثاني: التشخيص الاستراتيجي :

يعد التشخيص الاستراتيجي ، أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي وما يتبعه من تنفيذ و رقابة استراتيجية ، وهو موضوع يتسم بالسعة و الشمول فهو يشكل احدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، ولذلك لتخصيصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص المتاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه

¹ جون برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص255.

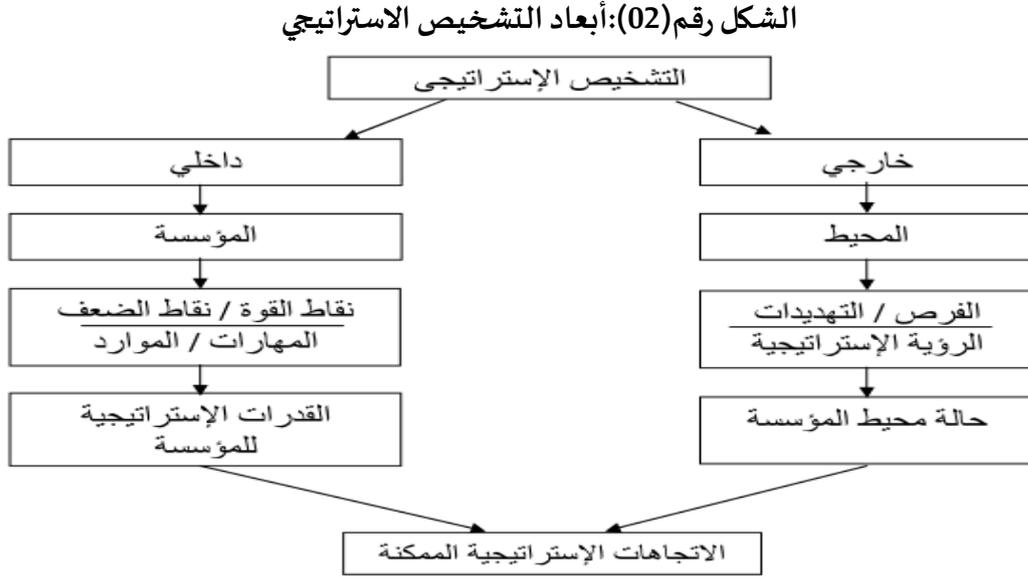
² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 107-108.

³ Jacques CASTELNAU, loic DANIEL, bruno METTLING, le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective), éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 2002, P 96.

⁴ Rymond-alain THIET, op-cit, P52,543

الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين بعد داخلي للمؤسسة وبعد خارجي خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط و الاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط¹.

وسنوضح ذلك في الشكل التالي:



المصدر : Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P55

1. التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة)

✓ تعريف محيط المؤسسة

يعرف المحيط بأنه: مجموعة قيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف التخطيطية الاستراتيجية، وغيرها من أدوات التسيير ويعرف المحيط أيضا بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم الى خمس مركبات سياسية اقتصادية اجتماعية علمية تكنولوجية².

ومن زاوية استراتيجية فان المحيط هو: مجموعة العوامل التي تؤدي الى انشاء الفرص و التهديدات للمؤسسة³.

✓ مفهوم التشخيص الخارجي

يعرف التشخيص الخارجي بأنه: عملية استكشاف وفحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية، و قوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة و معرف

¹ Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P54

² محمد بوهزة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي، تناقسية المؤسسات الاقتصادية والتحويلات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر، 2002، ص116.

³ كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص199.

مصادر ومكونات هذه الفرص، و التهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة و بينها وبين المؤسسة الأعمال من جهة أخرى¹.

✓ مراحل التشخيص الاستراتيجي

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

- تحديد وفهم طبيعة المحيط.
- تحديد اثار المحيط.
- تحليل قوى المنافسة.
- تحديد الموقع التنافسي.
- تحديد الفرص و المخاطر.

ومن خلال تتبع المراحل السابقة تنتج لنا الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مراحل التشخيص الاستراتيجي



المصدر: Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLEs, op .cit , P116.

- تحديد وفهم طبيعة المحيط: تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الاستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم و السيطرة على الغموض و التعقيد، ولذلك فان بداية التشخيص الاستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض و تعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط هل هو ثابت أم متغير أو انه بسيط أم معقد فوفق شروط التغيير، يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا وليس فقط فهم الماضي، من اجل ذلك عليه استعمال طريقة منظمة وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد، فهو يسهل عليه للغاية فهم المحيط خاصة وأنه متساوي التغيير و التكنولوجيات متقدمة جدا².
- تحديد اثار المحيط: التغييرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة و متعددة وهذه التغييرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي تنشط فيه، وتتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية و التكنولوجية و القانونية والسياسية و الاجتماعية و الثقافية والتنافسية.

¹سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص65.

²Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLEs, op.cit, P118.

وهكذا فتحليل المحيط اذا يمكن في ادراك حجم و نوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير و التأثير و لتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عوامل المحيط المؤثرة في المؤسسة

- ماهي عوال المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ - أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟	
اقتصادية	سياسية/قانونية
<ul style="list-style-type: none"> - الدورة الاقتصادية ذ - معدل الفائدة - السياسة النقدية - التضخم - البطالة - الدخل المتاح 	<ul style="list-style-type: none"> - قوانين الاحتكار - قوانين حماية المحيط - السياسة المالية - تنظيم التجارة الخارجية - قانون العمل - الاستقرار الحكومي
تكنولوجية	اجتماعي/ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> - الانفاق العام للبحث و التطوير - الاستثمارات العامة والخاصة - الاكتشافات و التطورات الجديدة - سرعة التحولات التكنولوجية - معدل التقدم 	<ul style="list-style-type: none"> - الديمغرافيا - توزيع الدخل - قدرة التنقل اجتماعيا - التغيير في أسلوب الحياى - الوفيات - مستوى التربية

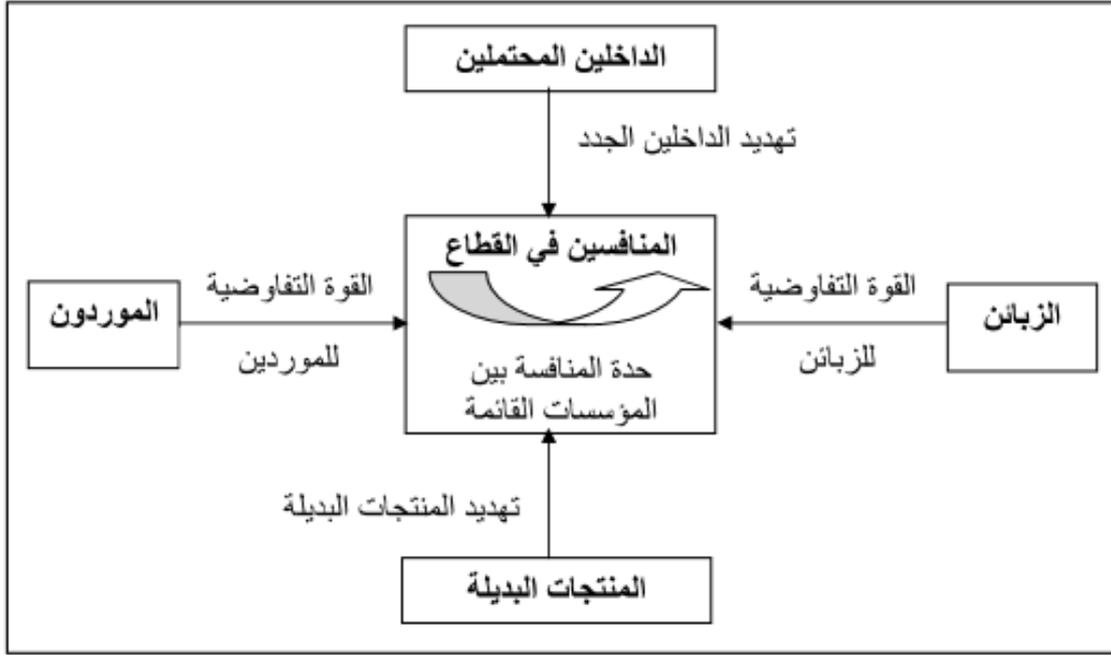
المصدر. Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES ,op.cit , P122.

- تحليل قوى المنافسة: ان الهدف من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو احتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بالقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة.¹ يخص بذلك قوى المنافسة في خمس قوى دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين و المنافسة بين المنافسين المتواجدين، وتوضح هذه القوى وفق الشكل الموالي، حيث ان ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الاستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال.²

¹ أحمد القطامين. التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص 19

² Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, P. 15.

الشكل رقم(04): نموذج للقوى الخمس المنافسة(نموذج بورتر)



المصدر. Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, P16.

- تحديد الموقع التنافسي: على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة فان المؤسسات الخاصة تنسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تنافس من أجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي و الموقع الاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد اثار المحيط و التحليل التنافسي يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع¹.
- فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، و تتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير و تقدير ثقل الاختلافات و من ثم تقدير درجة التحكم المؤسسة في المنافسة وبالتالي التقدير الشامل².
- تحديد الفرص و التهديدات: يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، و المجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية بينما التهديدات في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، و التي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط و على المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها الى فرص ان أمكن لها ذلك.
- ويتم تحديد الفرص و التهديدات من خلال جمع المعلومات عن محيط و تحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرتها المحتملة ومحاولة التوقع بسلوك و متغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة³.

2. التشخيص الداخلي

- مفهوم التشخيص الداخلي

¹ Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, op.cit, P154.

² stratégor, politique générale de l'entreprise, dunod, , 3eme édition, Paris 1997, P52.

³نادية المعارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 98-97.

يقصد به عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة و الكفاءات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق شروط التنافسية للمحيط¹.

- تشخيص وظائف المؤسسة

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة التسويق الإنتاج البحث و التطوير المالية و الموارد البشرية، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف في كل وظيفة، و الى جانب تشخيص الوظائف يجب أن لا نهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة و المتمثلة في عمليات التنظيم الرقابة و المعلومات².

- تشخيص الوظيفة التسويقية: يتم الكشف عن نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها، و معرفة الوسائل التي تملكها و قدرتها على تحكّم في سعر المنتجات و تحليل السوق الذي تشغله و معرفتها لزيائنها، و نوع العلاقة التي تربطها بهم و سياسة التوزيع بها وكذا قوة البيع الخاصة بها³.
- تشخيص وظيفة الإنتاج: للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج و يجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال معرفة مزايا و عيوب أنظمة التصنيع و التقنيات المستعملة، و فعالية أنظمة الرقابة على المخزون و المعطيات الناتجة عن عملية تحليل القيمة و هندسة القيمة، و عناصر القوة و الضعف الموجودة في برامج الصيانة و الأمن و السلامة الصناعية.
- تشخيص وظيفة البحث و التطوير: يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث و التطوير، من خلال البدائل الفعالة لعملية التطوير التكنولوجي لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة و معرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، و تحليل الإمكانيات الذاتية و تنميتها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح⁴.
- تشخيص الوظيفة المالية: تحلل العوامل المالية للمؤسسة و تشخيص القدرة على زيادة رأس مال بأقل كلفة، و تعظيم قيمة الاستثمار حقوق المساهمين و القدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.
- تشخيص وظيفة الموارد البشرية: يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، و مزايا و عيوب برامج التعليم التدريب و إعادة التدريب و مستوى المهارات الفنية و التقنية و المعرفية للعاملين و المدراء في المؤسسة و مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة و تأثيرها على العاملين، و بالأخص القيادة الموجودة في المؤسسة و فعالية أنظمة الأجور و التحفيز و درجة ولاء العاملين للمؤسسة و شعورهم بالانتماء اليها و حماسهم من أجل تحقيق أهدافها.
- تشخيص الكفاءات: تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة و المسؤولية على الحالات المهنية، و تكون من أجل غاية معينة كتحقيق الأداء، و هي بذلك عبارة عن مظهر اجتماعي و استخدام و ذكاء فردي و جماعي للحالات المنتجة، و لقد عرفت هيئة

¹ Raymond –Alian THIETART, op.cit, P86.

² Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P 76.

³ Kamel HAMDJ, diagnostic et redressement d'entreprise, es-salem, cheraga, Alger, 2002, P64.

⁴ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص70

أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية بأنها عملية ترتيب و تنسيق المعارف، والمعارف العملية و التصرفات و الممارسات في سياق دقيق وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية و على المؤسسة ان تقوم بالتحرك حيال ذلك¹. وتعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة والتي ملاحظتها و الاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وبتعبير اخر هي مجموعة معارف و المعارف العملية التي توفر عليها المؤسسة و التي تعمل على تقييمها و تطويرها و تتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد و وضعها تحت السيطرة و فحص برامج التدريب و جعلها تحت وصاية المؤسسة . ويشير كل من "هامل" و "براهالد" الى الكفاءات الأساسية و التي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح المؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيا و المعارف العلمية من أجل تكييف الأنشطة و بسرعة مع السوق و تتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي²:

❖ كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن و هي ميزة مهمة للمؤسسة.

❖ هي متماثلة في السوق و واضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين .

❖ هي مرنة أي أنها بارعة في تقديم منتجات جديدة .

وللقيام بتشخيص الكفاءات و من ثم تطبيقها يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات التالية :

❖ ملاحظة الأفراد في العمل لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف، و المعارف التطبيقية الموجودة لدى

الأفراد وذلك قصد الحصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها.

❖ تجميع و ترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة و المتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة،

❖ تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة³.

- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة

في اطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح "بورتر" نموذج سلسلة القيمة كأدلة للتحليل تحدد تشخيص و تقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية، و تثمينها في عيون الزبائن ووفقاً لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة الى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، و يعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، و التي تقسم أنشطة المؤسسة الى نوعين أساسيين من الأنشطة رئيسية وأنشطة الدعم .

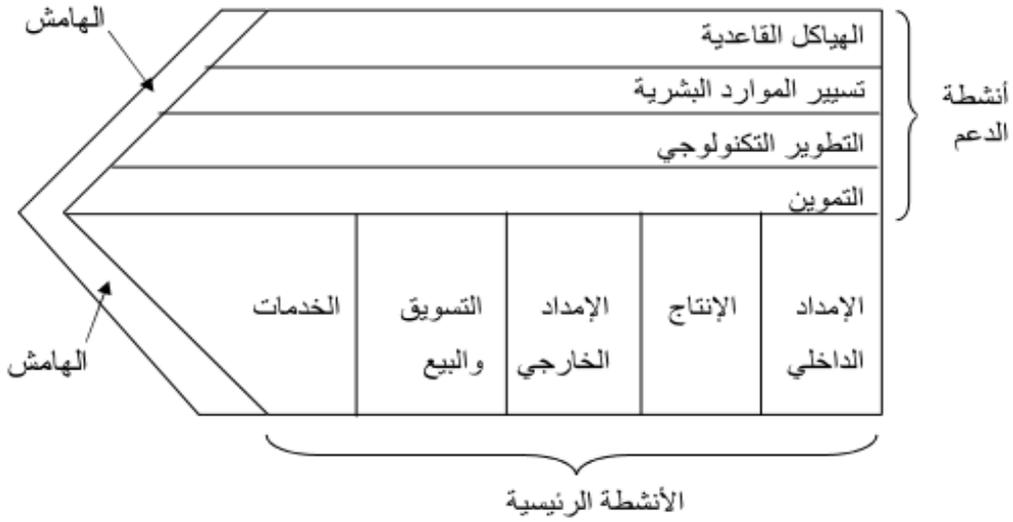
وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج و تسويق الخدمات، وهي تشمل الامداد الإنتاج التسزيق و التوزيع بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج التكنولوجيا الموارد البشرية وتشمل كذلك الشراء البحث و التطوير مراقبة و تسيير الموارد البشرية .

¹ Alain MEIGNANT,ressources humaines(déployer la stratégie),liasons, rueil-mal maison,Paris,2000,P110.

² Alain MEIGNANT, op.cit, P169.

³ عبد المللك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء،الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،الأوراسي،2،31 جوان،2003،ص15.

الشكل رقم(5): سلسلة القيمة



المصدر. Michael PORTER, op.cit, P53.

المطلب الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي

هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي ، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج و التي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها ، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات التحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية و الثنائية (السوق و المنتج) ، حيث لا يكاد يوجد مرجع للاستراتيجية يخلو من مصفوفات (BCG و ADL و MACKINESY) أو لا يشير اليها وفيما يلي عرض موجز لها.

✓ نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG

تبين هذه المصفوفة نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعقيدا و أسواقا أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية) ، وتتوزع الأنشطة الاستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات من خلال اعتبار بعدين اسراتيجيين هما: معدل نمو السوق و الحصة السوقية

وضعية هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال الكتريك العالمية بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات، و تتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين هما جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة باتباع الخطوات الموالية¹.

- ❖ تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية .
- ❖ ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون مجموع لكل بعد =01.
- ❖ تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 الى 05.
- ❖ حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموعة نقاط كل بعد .
- ❖ تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة .
- ❖ تقديم الاقتراحات الاستراتيجية .

ونجد من بين المعايير التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي المردودية و معدل النمو السوق ، كثافة السكان، رأس المال، و إمكانية التمييز حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز مستوى حواجز الدخول و الخروج الأسعار، الاجال النوعية المعرفة التكييف مع حاجات الزبائن البحث و التطوير الابداع ...²

جدول رقم (03):مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة			الوضعية التنافسية
ضعيفة	متوسطة	قوية	
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي و الانتقائي	التنازل و التخلي	ضعيفة

المصدر: stratégore, op.cit, P111.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث استراتيجيات أساسية هي³:

- ❖ استراتيجية النمو وذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة.
- ❖ استراتيجية استقرار المردودية في المناطق التي يكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة الأهمية .
- ❖ استراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار وذلك في المناطق الضعيفة .

¹ Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P149, 150.

² Gérard GAREBALDI, op.cit, P 296.

³ stratégore, op.cit, P 112.

وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود الى نتائج بسيطة.

ولقد تعرضت المصفوفات الثلاث السابقة الذكر الى انتقادات كبيرة، حيث صرح ويليامسون رئيس احدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية وذلك لأن:¹

❖ الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ماهي الى وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.

❖ أنها تربط تطور المؤسسة بالتناثبات (سوق و المنتج) بدلا من مهاراتها و كفاءتها.

❖ أنها تعتمد كثيرا على التجزئة و التي تهمل تماما أفضليات الزيادة.

❖ كون تحليلها يقتصر على بعددين اقتصاديين فقط مهما كثرت خانتها.

وعلى الرغم من الانتقادات تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف و الكفاءات الا أنها مفيدة جدا في المساعدة على الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات التسيير.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

لقد تعددت الخيارات الاستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الاستراتيجية، و اختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة ولقد حاولنا في هذا الاطار إعطاء العام للتصنيف الخيارات الكبرى وفق مايلي:

1. الاستراتيجية الأساسية: وهي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحدد وفق مايلي:²

❖ الميزة التنافسية: و التي تتحقق بإضافة قيمة الى المستهلك عن طريق التمايز، الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة .

❖ القدرة التنافسية: و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين ،

وحسب "بورتر" فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية، تقع في اطرافها مختلف قراراتها وحركتها الاستراتيجية و المتمثلة في السيطرة بالتكاليف التميز و استراتيجية التركيز.³

✓ استراتيجية السيطرة بالتكاليف

تحاول المؤسسة التي تسعى الى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية، بان تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، و بالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف و لتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص117.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة2003، ص51-52.

³ Michael PORTER, op.cit, P23.

أساليب ، منها على سبيل المثال رفع الإنتاج و اللعب على اثر التجربة تبسيط أسلوب الإنتاج البحث عن أفضليات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة .

✓ استراتيجية التمييز

وهذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية ، مقارنة مع منتجات منافسها الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة سواء المميزات الحقيقية أو المعنوية ، ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر و التمييز بالخدمات و كذلك التمييز بالعلامات بهدف تعظيم الربح¹.

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي و بيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب و الحصول على مميزات مثالية ، كوفاء الزبائن و يقود الى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه و الذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تتحملها المؤسسة عن طريق التمييز².

✓ استراتيجية التركيز

وتعني تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين ، أو تخدم فجوة سوقية محددة فقد ترى المؤسسة ان هناك قطاع من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية ، وان لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريق أفضل من المؤسسات المنافسة³ ، هذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة ، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية⁴ . ووفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة ، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف او عن طريق التمييز .

2. الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة: تمثل محفظة الأنشطة المتكاملة (منتجات أو استثمارات) ، التي يتعامل فيها

المشروع ولهذه المحفظة عدة خيارات.

✓ استراتيجية التخصص

ترتبط هذه الاستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها ، حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة مع درجة عالية من المعرفة العملية⁵ ، ففي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية و تطوير ميزتها التنافسية في اطار نشاط واحد وذلك باتباع استراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة ، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو وتسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير ووضوح الأهداف ، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق وغالبا يكون اختيار هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها المؤسسات.

✓ استراتيجية التنوع

¹ Isabelle CALME et autre, op.cit, P153.

²Michael PORTER, op.cit, P153.

³محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص176.

⁴فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003/2004، ص23.

⁵شريط عابد، استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص68

مثل التنوع في تعدد الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة ، كما تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التوزيع عدة مجالات منها تنوع المنتجات الأسواق التكنولوجيا مصادر التوريد منافذ التوزيع و تأخذ هذه الاستراتيجية شكلين هما التوزيع المرتبط و الغير المرتبط.

✓ استراتيجية التكامل

وهي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي¹. و تأخذ هذه الاستراتيجية شكلين هما التكامل الأمامي و التكامل الخلفي .

3. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة

❖ استراتيجيات النمو

تتناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب ، حيث يصبح النمو وسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية وتحقق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا و التي من بينها² زيادة الأرباح و الحصة السوقية و استغلال اقتصاديات الحجم و تحقيق الاستفادة من تباين حاجيات العملاء.

وتضم استراتيجيات النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية التي نذكر منها: استراتيجية النمو الداخلي و الخارجي وكذلك استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

❖ استراتيجيات الاستقرار

تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة و التي تنشط في محيط مستقر نسبيا ، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا الى فلسفة الثبات في الحركة حيث تركو المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين مآلديها من مزايا الاستراتيجية ، و من بين هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجية عدم التغيير استراتيجية الربح في الاجل القصير، و استراتيجية التعاون و التحالف هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من اجل السيطرة على المخاطر و التهديدات ،³ و التي تكون محصورة في ميادين محددة فمن خلال دراسة قام بها "تيتار" فان 40% من مجموع اتفاقيات التعاون تتم في مجال البحث و التطوير و 25% في مجال الإنتاج و 10% في مجال التسويق.

❖ استراتيجيات الانكماش

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات و بالرغم من قلة شعبيتها، الا انها هامة ضمن ظروفها و تتخذ عدة اشكال من بينها استراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة على الغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات و استراتيجية التصفية التي تنص على انهاء الفعلي للمؤسسة .

خلاصة الفصل الأول

ان الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال انما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية و الشمولية للأنشطة المؤسسات ، و السعي لتحقيق الرباط و التفاعل و الابتعاد عن النظرة الأحادية للأنشطة و فعاليات المؤسسات ، بحيث تكون المؤسسة كتلة

¹ جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، الادارة الاستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص108

² جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق الميزة التناسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين): دار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص118.

³ فريد راغب النجهر، التحالفات الاستراتيجية(من المنافسة الى التعاون)، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص14.

واحدة و التسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات و التفاعلات و التوجهات بحيث يضبط و يفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال.

وفي ظل المنافسة و المحيط الحركي لم يعد مقبولا من المؤسسات الا أن تدار بعقل استراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، و أصبح النجاح يتطلب قدرات و كفاءات فكرية و استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل و قراءة المستقبل و تقليل الحالات عدم التأكد و القدرة على محاكات المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي ،كل هذا من أجل ضمان بناء مركز استراتيجي تنافسي دائم أساسه عملية الابتكار و التجديد و تحقيق الاختيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل للمؤسسة الصناعية .

الفصل الثاني: الاطار النظري للأداء

الفصل الثاني: الاطار النظري للأداء

تمهيد:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، و دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد السواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، و حفلت الأدبيات التفسيرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية و العملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، و مع التحولات الحاصلة في شتى المجالات ، و خاصة المجال الاقتصادي تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية ، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للأداء الاستراتيجي، لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و تعظيم ثنائية القيمة و التكاليف. و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء في المبحث الأول ، ثم في المبحث الثاني إلى قياس و تقييم أداء المؤسسة و نماذج قيادته ، بعدها في المبحث الثالث إلى قيادة الأداء و مقارباته .

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مسيرتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:
المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

1. الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية (PERFORMARE) و منها اشتقت اللفظة الانجليزية: ((PERFORMANCE)) و التي تعني انجاز العمل وتأديته.¹

2. الأداء اصطلاحاً : تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"² و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء ، من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها ، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية <<مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها>>.

فقد تم تعريفه أيضاً على نفس النحو السابق، بأنه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها"³، كما وضع Miller and Bromile الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى " أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. و عرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، و فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد."⁴

من خلال هذه التعاريف السابقة ، تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموماً و هما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة نعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهومًا يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها.⁵

كما عرف PETER DRUCKER "الأداء أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومية، بتحقيق التوازن بين الرضا المساهمين والعمال"⁶، يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية، من خلال المستويات المقبولة للأداء- المترجمة في شكل مردودية - ، و هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة، و من الباحثين من اعتبر أن الأداء يعكس "كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"⁷.

¹ Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.P 318.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء. دار الفكر العربي، مصر. 2002، ص.3.

³ وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص:39.

⁴ علاء فرحان طالب و ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.64.

⁵ R.Brosquet: Fondement de la performance humaine dans l'entreprise. _ditions d'organisation. Paris. 1989, P 1

⁶ P .Drucker. L'avenir du management selon Drucker. Edition Village mondial.Paris. 1999. P 73.

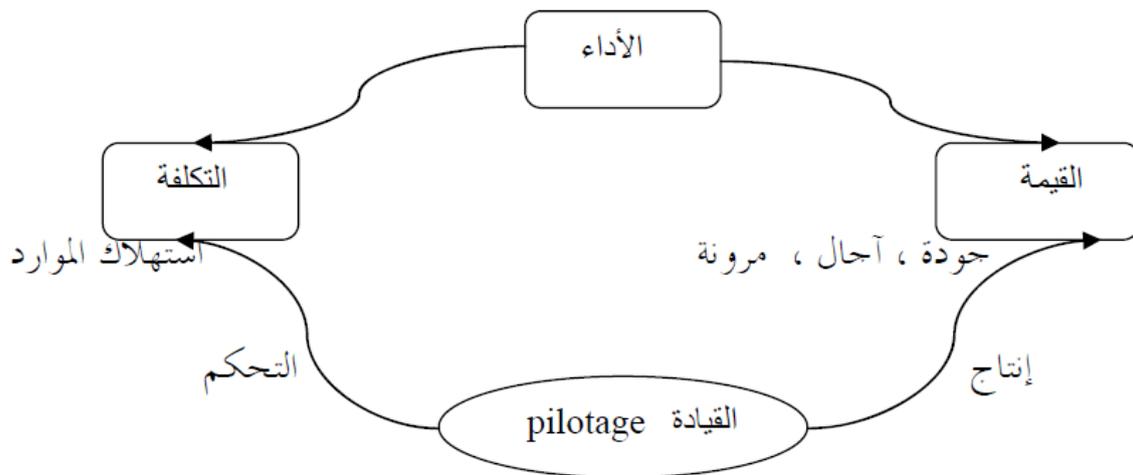
⁷ Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le Pilotage par les processus et les compétences.

Editions d'organisation. 2eme édition. Paris. 2001. P 23

و تبني هذا الطرح من خلال العمل على رفع القيمة وزيادتها من خلال الثنائية:(قيمة - تكلفة) ، وهي تتعلق بتعظيم القيمة ، أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط لإنشاء قيمة مضافة ، حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين و زيادة الثنائية ، أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة خلال فترة محددة و لا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف فقط ". بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد(الاستهلاك الوسيط) ، لذلك نجد أن الأداء من منظور تدنية التكاليف قد مهد للتوجه الجديد للأداء ، أي منفصلان عن بعضهما البعض ، بدون إهمال التكلفة ، وبذلك التأثير على المردودية .

فحسب P.KOTLER ET DUBOIS اللذين يعتبران " أن المنتج الذي يحقق النجاح ، هو الذي يحقق قيمة و إشباع للعملاء ، من خلال أحسن توفيق بين الثلاثية: الجودة / الخدمة / السعر ، عن طريق العمل على زيادة القيمة بالمفاضلة بين المزايا التي يحققها وبين التكاليف (القيمة = المزايا / التكاليف) ، حيث لا تتعلق هذه الأخيرة بما يدفعه في مقابل السعر فقط ، وإنما تتعدى إلى التكاليف التي يمكن النظر إليها ك: خسارة الوقت ، الجهد ، الحيرة ، ومقارنة هذه التكاليف بالمزايا التي يحققها ك: المزايا الوظيفية، الجودة، ما يحققه من وظائف و استخدامات، مزايا مادية كالحجم والشكل، ومزايا النفسية التي يشعر بها¹ ، لذلك فإن قيادة الأداء من منظور حديث يجب أن ننظر إليه كنظام لتحديد العلاقة بين القيمة و التكلفة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(08): الأداء من حيث التكلفة والقيمة.



المصدر: Françoise Girard . contrôle de Gestion et pilotage de la performance . 2eme édition: 2004

Gualino éditeur . Paris . 2004 . P :69

تجدر الإشارة إلى أن قيادة الأداء وفقا لهذين البعدين ، أنه من الضروري إعطاء تسلسل للأهمية النسبية لكل بعد من هذين البعدين ، مراعاة مع إستراتيجية المؤسسة ، فقد ارتبط أداء المؤسسات خاصة مع بداية القرن العشرين ، بمسألة تقليص التكاليف خاصة في إطار إستراتيجية الحجم ، وهنا كان المحور الأساس للأداء يتعلق بالتحكم في سعر المنتجات من خلال تدنيه التكاليف و السيطرة عليها ، ومع التحولات الحاصلة في مجال التسويق خاصة في ظل إستراتيجية التنوع ، تغيرت الشروط

¹ P.Kotler et Dubois. Marketing Management . 11 édition. Pearson Education. Paris .2003.P 15

المتعلقة بالنجاح في الأسواق ، و تحولت إلى نظرة القيمة و كيف يتم خلقها للعميل ، و تشمل جوانب مادية للمنتج كالجودة ، متطلبات الأمن ، الوظيفية ، وكذا جوانب غير مادية كالخدمات ، سمعة و صورة المؤسسة ، الولاء " .

هذا التحول الحاصل و التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار القيمة كان منذ الثمانينات ، تماشيا مع التطورات الحاصلة في مقاربات الجودة ، أين اعتبر العميل محور هام بالنسبة للمؤسسة و إعطائه أولوية كبيرة¹ ، " ، فلا يتعلق إنتاج القيمة بكفاءة عمليات الإنتاج فحسب، و إنما من مدى فعاليتها أي ما يجب فعله بأحسن طريقة، و الذي ينتظره العميل من المؤسسة ، وهو ما يتماشى مع التوجه الحديث للتسويق.

3 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة ، و درجة التأثير في الأداء من جهة أخرى ، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية ، و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

❖ **عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:** يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز ، المهارات، التدريب و التكوين، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعهم و أداءهم.

❖ **العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.

المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء

من خلال استعراضنا في المطلب الأول لجملة من التعريفات للأداء ، نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا الارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة .

لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة ، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك ، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف ، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها المفاهيم الآتية: الكفاءة ، الفعالية ، الملائمة ، الإنتاجية ، التنافسية.

❖ **الكفاءة:** يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة . فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " : القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " ² أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة.

¹ Françoise GIRARD. Op.cit. PP (66-68)

² Vincent PLAUCHU. Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome2 . Office des Publications universitaires.

Université pierre mendés France. Grenoble. 2006. P 07.

كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد(المدخلات)"¹، وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين .

عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة"² " أي النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف وتدنيتهما. فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية.

❖ **الفعالية**: الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية ، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا ، فرغم

إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس ، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف و العمليات المنتظرة و الوصول إليها³. فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها . وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة والمخطط لها ، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف، أهداف مسطرة و أهداف منجزة". فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف⁴ ، ولا يمكن فصلها عنه .

ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات ، الحصة السوقية ، الأرباح ، أما ضمن البنية الخارجية، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها⁵ ، أو ما يعرف بسبق المحيط بالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين.

❖ **التنافسية**: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي ، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة ، أو على مستوى الدول.

فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة ، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل.

أما على مستوى الدولي للمنافسة ، فتنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها في ظل شروط المنافسة الحرة والمفتوحة على ، إنتاج السلع والمعروضة في الأسواق الدولية ، والتي تسمح لها بالمحافظة أو تحسين مردوديتها في المدى الطويل "⁶.

¹وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص46.

² R.Brosquet .Op.cit. P11

³ Vincent PLAUCHU. Op.cit. . P 06

⁴ Philippe LORINO, Op.cit. .P97

⁵وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁶ Mare Angham . Management Stratégique et compétitivité. Ed : Deboeck Université. Bruxelles. 1995 .P2

ومن خلال منظور التسيير الاستراتيجي، فإن التنافسية تتعلق بالاهتمامات والأولويات التسويقية والأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءة والفعالية، وتخفيض حالات نسبة اللايقين وعدم التأكد، والمساهمة في التعلم التنظيمي. هذه الأولويات التسييرية تتمحور حول الإستراتيجية التي تتحرى من مدى مساهمات الوظائف في تنافسية المؤسسة، والبحث عن الأفضليات التنافسية كالقدرة على الإبداع، التحكم في الجودة، والمرونة، والأجال، بهذا التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي، فإن التنافسية تتماشى إلى حد بعيد وترتبط بالأداء كما عرفناه سابقا على أن "الأداء كل ما يتعلق بالمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"¹

فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية، التركيز على الجودة، والسعر، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة من المنافسين.

فعرفت التنافسية على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية، وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى². " أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة، وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين. هذا التعريف يله جوانب تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية العامة لـ:PORTER من خلال التمييز، التركيز، السيطرة بالتكاليف.

❖ الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل.

أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية.. فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات"³. و على هذا النحو فان: لإنتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة).

كما يعرف المركز الياباني للإنتاجية JPC "الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين"⁴.

بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها. ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير)، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. وبذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات، والتجهيزات...) للحصول على أكبر قدر من المخرجات، متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الإنتاجية

¹ Philippe LORINO. Op.cit. P.23

² فاطمة علي محمد الربابعة، دور السياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع تطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة. جامعة القاهرة، 2006، ص.167.

³ أحمد عرفه، سمية شيلي، ادارة العمليات و الانتاج بين أنظمة الجذب الحديث في عصر العولمة، بدون دار النشر و السنة، ص.23.

⁴ نفس المرجع السابق، ص.24.

واحدة من معايير منظور النمو والتعلم ، إلى جانب رضا الأفراد وولائهم ، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمنح التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية.

❖ **الملاءمة:** إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف ، يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة و الوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة.

أما بين الأهداف و النتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة ، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة ، وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة ، من حيث الرضا. والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية ، مهارات الأفراد ، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد ، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء ، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة ، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

❖ **حسب معيار الشمولية:** ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل : فوصفه بمفهوم شمولي DAVID " بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.¹ " فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب انجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده ، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل . ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية ، النمو ، التوازن ، ...) ، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة التنظيمية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية ، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير و التحليل ، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام .

حيث أن النظام حسب MELESA " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف.² " فالتسيير يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية ، الهياكل ، المكافآت ، المهارات ، الثقافة التنظيمية...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية من خلال هذا المعيار ، ن

نظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري ، أداء المورد البشري ، ... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي ؛ الأداء التسويقي ؛ العمليات الداخلية ؛ النمو و التعلم. والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام ، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة ، و التي سوف نتطرق إليها في المباحث القادمة بالتفصيل.

حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:³

¹وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، ص39

² Pascal LAURENT et Françoise BOUARD: Economie d'entreprise .Tom 1 . Les Editions d'organisation .Paris. 1997. P.P (31-32)

³ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، يناير 2007، مصر، ص116-118.

- الأداء الاقتصادي : ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ،ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.
 - الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به. الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.
 - الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
 - ❖ حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة ، ويتعلق أساسا بالمحيط. ،الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية ، و من جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة ، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ،ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده ، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.
 - ❖ حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي:
- الأداء المالي حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء ،ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي ، و المردودية المناسبة ،فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.
- إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية ،والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف ، الجودة ،آجال الإنتاج والتسليم ، المرونة الإنتاجية(القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة التنوع) والقدرة على الإبداع¹". (منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية .
- هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها ، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين ، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشيا مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة ،والتي من خلالها يتم اعتبار " الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى² ".
- أما الأداء التموييني " فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد " ،³ وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية. حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة

¹ Vincent PLAUCHU. Op.cit. p 41

² أحمد عرفه،سمية شلي،مرجع سبق ذكره،ص52-53.

³ Pascal LAURENT et Françoise BOUARD .Op.cit. pp (162-167).

المناسبة ، والجودة، والأجال المناسبة(الثلاثية الأساسية) وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد ، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين¹.

أما الأداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة ، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة ، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة ، وعمليات التحسين المستمر ، جودة منجاتها ، والمحافظة على زبائنها ، تحسین العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد ، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية²: خصائص المنتجات/ الخدمات ، العلاقة مع العميل ، الصورة والسمعة . ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري) .

نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة ، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى ، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للأعمال الفكرية للمؤسسة. وقد اعتبر WERNERFELT حسب "المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة ، وبالضبط من مواردها الداخلية ، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة ، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة(اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين هما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة ، قيمة ، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة³ " ، كما يعرفها Wernerfelt بأنها مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة والموارد المنظورة أو الملموسة ك:مصنع ، تجهيزات ، موارد طبيعية و غير منظورة سمعة المنظمة ، ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها . واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها⁴.

ومن هذا المنظور تم اعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم أفضلية تنافسية لذلك تم اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية ، كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد استراتيجية المؤسسة والمتمثلة في " مجموعة المعارف العملية (savoir –faire) التي تساهم في ربط وانسجام الأفراد والمنظمات ومحيط العمل مع تطورات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها"⁵.

وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي منظمة متعلمة ، وأن قدرتها على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها ، فهي بذلك تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات . لذلك تم اعتبار أن دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة⁶: ركيزة وأساس إستراتيجية المؤسسة ؛ عامل للتنافسية ؛ مصدر لخلق وإنشاء القيمة.

❖ تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير : نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي⁷:

الأداء العملي ، التكتيكي والإستراتيجي.

¹ Vincent PLAUCHU. Op.cit p68.

²وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص202.

³ J. M. PERETTI. Op.cit. P 19

⁴موساوي زهية،خالدي خديجة،نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،9 مارس2004،ص169.

⁵ David Autissier, Blandine Simonin . Mesure la performance des ressources humaines. _ditions d'organisation. paris .2009. p 50.

⁶ J. M. PERETTI. Op.cit. P 19

⁷ Gilles Bressy et christian konkuyt. Economie d'entreprise . Edition sirey. Paris. 1990. P 47 .

يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير ، المدى المتوسط . بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء ، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات. من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء ، والبحث عن اختيار مؤشرات لقياسه. وقد عرف الأداء الإستراتيجي "على أنه انعكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو."

كما عرفه آخرون (Ansoff and Medonnelg) أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد ، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة المؤسسة ومستوى المردودية¹ . ويرى (Dyer and singhg,1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة سيما الأخذ بعين الاعتبار الأصول اللاملموسة في تقييم الأداء.

تعددت الأدوات المستخدمة في قياس الأداء، والتأكيد على ضرورة اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في ذلك، لذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازنة ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ، وفي كيفية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وقد بين philippe lorino أن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره فقط في النتائج المالية² ، لذلك تم اعتماد جدول قيادة متوازن بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، والأخذ بعين الاعتبار التحول من المدى القصير إلى المدى الطويل، وربط المؤشرات فيما بينها من خلال تحليل سببي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج قوئية من هذا الطرح الذي تبناه Norton et Kaplan كنموذج: القيادة أو الملاحظة لـ Skandia الى نموذج (MEF) نموذج التقييم الوظيفي.

يمكن حصر هذا التوجه إلى الأداء الإستراتيجي كما حدده "Philippe lorino من خلال الحلقة بين تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية وتحويلها إلى سلوكيات و تصرفات عملية في المستوى التشغيلي، (الإستراتيجية نحو العمليات) ومن ثمة رسملة التجربة المكتسبة في الجانب العملياتي(تكامل الإستراتيجية مع الأداء الجاري العملياتي) ويمكن تمثيله من خلال الشكل الآتي:

¹أكرم أحمد الطويل ، حكمت رشيد السلطان، العلاقة بين الأسبقيات و الاداء الاستراتيجي،دراسة استطلاعية لأراء المدراء،المجلة العربية للإدارة،مصر،مجلد 26،العدد2006،1،ص،65.

² Philippe LORINO. Op.cit.P 159.

الشكل رقم(09): حلقة القيادة الاستراتيجية



المصدر:25: p.op.cit .philippe lorino

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة ونماذج قيادته

سنحاول من خلال المبحث التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة، إلى جانب إبراز مختلف المقاربات الأكاديمية والبحثية المتعلقة بقيادته.

المطلب الأول: قياس الاداء

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة وتوجيهه، القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب) تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات (،مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة)¹، وهذا يهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها. وفي المقابل، لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق، وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة.

ويعرف قياس الأداء "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا." ² فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه. وتماشيا مع التوجه الإستراتيجي للأداء، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما³:

❖ **العامل الأول:** تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية.

❖ **العامل الثاني:** العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات

المنظمة وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الإستراتيجي. و إلى جانب عملية قياس الأداء، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

¹ Vincent Plauchu, Op.cit. . P 18.

²وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص69.

³عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص201

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة.

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له ، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه ، وعلى الرغم من استعمال المفردتين : القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء ، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما. فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة.

و منهم من يرى أن تقييم الأداء " هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبrierها ".
كما أن هناك من عرفه " هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها" ، أي الوصول إلى حكم بعد القياس.

في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. من خلال هذه التعاريف التي تم استعراضها ، يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها. لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة ، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها " عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة² ".

ومع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة الإستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الإستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات والأنشطة ، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة " هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يقفوا على أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة³ ". ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الإستراتيجي بين الأهداف الإستراتيجية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها وما يتم تحقيقه من نتائج ، إسهامات هامة في تقييم أداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو " مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها⁴ " ، وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه .

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس الأداء.

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها. فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه ويواجه المديرون إشكالية اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة بجوانب الأداء المراد قياسه.

الفرع الأول: تعريف المؤشر

تعددت تعاريف المؤشر تبعا لاستخداماته و يعد " المؤشر كمصطلح ذو العديد من الدلالات وهو مأخوذ من الفعل اللاتيني Indiquer والذي يعني : دل وأشار وبين .

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 489.

² علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 06

³ Philippe .Lorino : Le control de gestion stratégique .Edition Dunod.Paris .1991 .P 91

⁴ عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

وحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن " مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس ، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد¹ " .

بينما عرف آخرون : المؤشر على أنه " عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج² " .

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دلالتين:

- ❖ المؤشر يتعلق بالقيمة : من أجل قياس ظاهرة ما (مقارنته).
- ❖ المؤشر هو كأداة للقياس.

وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة. ويعرف في المجال الاقتصادي على أنه " رقم ذو دلالة لوضع اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة"³، كالنتائج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة. تجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ، فالمعيار يعني " الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء ، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار. وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات "⁴ كما أن هناك من عرف المقياس على أنه " المؤشر يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁵ ". فمن خلاله يمكننا الحكم على سير ونشاط عملية محددة ، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي ، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات و تصرفات ، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير ، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، وتعد بطاقة لأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعته من خلال " المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف المنظمة قابلة للقياس " إلى جانب كونها أداة للتفكير ، خاصة تلك المتعلقة بنماذج القيادة، وليس بالضرورة أن يكون المؤشر في شكل رقمي وإنما يأخذ أي شكل للمعلومات التي من خلالها تستجيب إما لقيادة عملية ما، أو لتقييم النتائج كإشارة معينة ، حكم نوعي ، التعبير بالأشكال ، الألوان . وبذلك لا يمكن اعتبار المؤشر على أنه " معطيات بسيطة بل هو أداة للتسيير يتم إعدادها بجمع العديد من المعلومات،"⁶

الفرع الثاني: تصنيف مقاييس الأداء

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف ، وتبعاً لمستوياتها، فنجد من الباحثين من صنفاها إلى خمسة أنواع وهي⁷ :

- ❖ مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة .

¹ Patrick Jaulent, Marie – Agnès Quarès. Pilotez vos performances 2ème édition .Ed : Afnor .Paris .2008 .P04 .

² Philippe Lorino. Méthodes et pratiques de la performance .op.cit. . P 148 .

³ Le Petit LAROUSSE .Editions Larousse .Paris. 2008 .P 532.

⁴ Brigitte Darioth. Control de gestion .Dunod .Paris.2000 P 124.

⁵ Hurbert .k.Rampersad : Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris. 2005..P96.

⁶ Philippe Lorino. : Méthode et pratiques de la performanceOp.cit. . P 148

⁷ وائل محمد صبيح الادريسي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص75.

- ❖ مقاييس العمليات : لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة .
- ❖ مقاييس المخرجات : تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إصالتها للعملاء .
- ❖ مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية .
- ❖ مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الأثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة .

كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى:

- ❖ مقاييس الأسباب : تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ .
- ❖ مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي .
- ❖ مقاييس سلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة كاستبيانات رضا العاملين .

بينما ذهب آخرون إلى تحديد تصنيف المقاييس ومؤشرات عموماً إلى المؤشرات الآتية¹:

- ❖ مؤشرات التكلفة : والتي تقيس قيمة الموارد المستهلكة؛
- ❖ مؤشرات النتائج : والتي تحدد في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ما تم تحقيقه من نتائج ؛
- ❖ مؤشرات النشاط : والتي تتضمن انجاز الأنشطة بأقل التكاليف وفي كيفية تنفيذ ونشر الإستراتيجية ؛
- ❖ مؤشرات إستراتيجية : والتي تحصر انجاز وتنفيذ الإستراتيجية وأهدافها.

ويمكن إرجاع سبب الاختلاف في تعدد هذه المؤشرات ، وتصنيفاتها أساساً إلى المقاربتين الأساسيتين اللتان تحكمان الأدوات والمؤشرات وهما:²

مقاربة منهجية : وتتمثل في إنتاج والوصول إلى المؤشرات انطلاقاً من الأهداف كما هو الحال بالنسبة لطريقة (OVAR) - (objectifs , variables d'action , responsables) - أي تحديد (الأهداف ، متغيرات ، التصرفات ، المسئولين) وكذا طريقة (OFAI) - (objectifs , facteurs clés de succès , actions , indicateurs) أي تحديد : الأهداف ، عوامل النجاح ، التصرفات ، المؤشرات . أي كيفية الانتقال وترجمة الأهداف بالنسبة لكل طريقة في شكل مؤشرات .

المقاربة الثانية : والتي تتعلق بنماذج القيادة ، أي تحديد المتغيرات التي يتم قيادتها ، وبعدها يتم إيجاد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل متغيرة ، حيث أن المتغيرات تبين كذلك الأنشطة العملية للمؤسسة ودعائم تحقيق الإستراتيجية ك : جدول القيادة الإستراتيجي (TBP.) (le tableau de bord prospectif) أو ما يعرف أيضاً بالبطاقة المتوازنة ، وكذا نموذج التقييم الظيفي .

الفرع الثالث: خصائص المؤشرات أو المقاييس

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ويمكن إيضاحها فيما يلي:³

- ❖ الملائمة : أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية ، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس ، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة ، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة (معنوية) ، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة ، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس .
- ❖ الثبات : أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة ، وفي نفس الظروف والشروط تكون

¹ David Autissier, Blandine Simonin .Op.cit. P 240

² David Autissier, Blandine Simonin .Op.cit. P 240

³ وائل محمد صبحي الادريسي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية)

❖ **الوضوح** : أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها.

❖ **المقارنة** : الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة ، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا.

❖ **الاستفادة** : أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة.

❖ **التوافق** : أي المقياس متكاملًا ومغطيا للجوانب المختلفة في الأداء

الفرع الرابع: محدودية المقاييس المالية وضرورة تكامل مقاييس الأداء.

إن محدودية المؤشرات المالية في تفسير العديد من جوانب الأداء، وتركيزها أكثر في المجالات الصناعية وعلى المنتج، وعلى عدم التركيز على العميل ، والأخذ بعين الاعتبار مختلف رغباته وحاجاته (الجوانب غير الكمية) تناسبت إلى حد كبير مع الفترتين الأوليتين المتعلقةتين بمراحل تطور النشاط الاقتصادي، والمتمثلتين في مرحلة اقتصاد الإنتاج واقتصاد التوزيع ، لكن فيما بعد، وخاصة بعد فترة اقتصاد التسويق وبوادر المرحلة الجديدة التي سميت باقتصاد المعرفة.

تم إعادة النظر في العديد من جوانب تقييم الأداء، والتركيز أكثر على الأصول اللاملموسة ودورها في تحسين الأداء ، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والاقتصاد عموما، والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص ، العمل على إيجاد مؤشرات تتماشى مع التحولات الحاصلة بالتركيز على عوائد الأصول اللاملموسة والمتعلقة بالرأسمال الفكري- البشري ، الرأسمال التنظيمي والزبوني- واستحداث العديد من الأساليب الإدارية والنظريات الفكرية التي تركز على مثل هذه الموضوعات ، خاصة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في بناء إستراتيجيتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي بأبعاده المختلفة إلى التأكيد على مدى ضرورة تناسب الإستراتيجية المتبناة مع مواردها سيما منها الداخلية ، وفي ظل نظرية الموارد(تقسيمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة)، كانت إسهامات واضحة في الربط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، بمنظورها الحديث والتي يشكل فيها "الأفراد موردا وليس تكلفة كما كان ينظر إليها في إطار المقاربة التقليدية".

وتم اعتبار في المقابل، "الموارد البشرية عاملا مهما من عوامل تحقيق التنافسية، وكذا أنه من ضمن الأنشطة الرئيسية المحددة للميزة التنافسية في المنظمة أنشطة إدارة الموارد البشرية" و يمكن تحديد وإيضاح محدودية المؤشرات المالية لقياس في النقاط التالية:¹

❖ **المقاييس المالية التقليدية تاريخية وتعلق بأداءات حالية أو سابقة وبذلك فالقرارات التي تبني على أساسها، قد تكون غير رشيدة في ظل تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي (مؤشرات القيادة).**

❖ **التركيز على المقاييس المالية عادة ما يعكس أداء المؤسسة في المدى القصير أو المتوسط ، بدون الأخذ بعين الاعتبار التوجه الإستراتيجي للمؤسسة .**

❖ **الاعتماد على المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول الأداء ، لذا وجب تعزيزها بمحاور أخرى غير مالية .**

المقاييس المالية لوحدها لا تتماشى مع تحديات التنافسية المفروضة، وغير قادرة على تقييم توجه المؤسسة في المحيط التنافسي على المؤسسات حيث يشير ECCELS إلى أبعد من مجرد الاعتماد على محاور الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة، من خلال الإطار الأوسع لإستعاب المفهوم الشمولي للأداء .

¹ Robert'S Kaplan et David.P.Norton. Le tableau de bord prospectif .pilotage stratégique : Les 4 axes du succès. 4 tirages. Edition d'organisation. Paris. 2000. P 36.

❖ صعوبة تحديد المعايير غير المالية المساهمة في الأداء ناجم عن الاهتمام بالنتائج (محصّل) ، دون الاهتمام بالوسائل والمسببات ، وهي من بين صعوبات تقييم الأداء ، فالتركيز على البعد المالي لوحده ، لا يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين نتائج المؤسسة ومسبباته (العلاقات السببية) سيما منها الأصول غير الملموسة.

❖ دور قياس الأداء المالي في المدى القصير لا يتماشى ولا يستجيب لواقع المنظمات الحالية (التحولات المتسارعة ، التطورات التكنولوجية، ودورة حياة منتوجات صغيرة ، الحاجة إلى الإبداع ، المرونة ، ...) وكون أن "مقاييس الأداء المعتمد على الأساس المالي تعاني من نقاط ضعف عديدة، وتركز على الأداء الماضي فقط ولا تعكس بأي حال من الأحوال الأداء المتوقع في المستقبل، على غرار البطاقة المتوازنة من خلال وضع مقاييس توجيهية للقيادة و مقاييس مرجعية للأداء الحالي، مع تحديد العلاقات السببية فيما بينها.

المبحث الثالث: قيادة الأداء ومقارباته.

سنتطرق في هذا المبحث إلى قيادة الأداء من حيث المفهوم ، إلى جانب إبراز مختلف المقاربات المتعلقة بقيادته، التقليدية منه و التي ترتبط أكثر بالرقابة على الموارد ، أو الحديثة المتعلقة بالسلوك.

المطلب الأول: قيادة الأداء

تعددت تعاريف قيادة الأداء وتعلقت بتطور مفهوم الأداء ومقارباته، و القيادة هي من فعل قاد و الذي عرفه "ph.lorino على أنه"تحديد ووضع الطرق التي تسمح بالتعلم جماعيا من أجل":¹

❖ التصرف والعمل بطريقة ذات أداء.

- التصرف والعمل بطريقة من أجل تحسين الأداء أكثر.

وما تجدر الإشارة هنا إليه هو أن التعلم هو موجه أكثر نحو "العمل الجماعي" وكذا نحو "apprentissage" وما تجدر الإشارة هنا إليه هو أن التعلم هو موجه أكثر نحو التعلم الجماعي وكذلك نحو الأداء، كهدف بالنسبة إليه.

أما قيادة الأداء فهناك من عرفها "خطوة ادارية تتعلق بربط و ترجمة الاستراتيجية بالأعمال التشغيلية، وتعمل على نشر وتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة الى اعداد ومتابعة معايير الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"².

كما أن هناك من عرف قيادة الأداء على أنها" حلقة وصل بين الاستراتيجية والعملياتية"³، وهذه الحلقة لا تتعلق فقط بنشر الإستراتيجية، وإنما أيضا في التغذية العكسية لها أي من خلال الاستجابة للعلاقة أو الارتباط التماثلي أي بين العمليات نحو الإستراتيجية، وهو ما يحدد أثر الخبرة المرتدة.

ما تجدر الإشارة إليه هنا أن القيادة تركز بالأساس على السلوك، وليس على الموارد فالقيادة حسب هذا التوجه هي القيام بطريقة مستمرة بوظيفتين متكاملتين وهما: نشر الإستراتيجية في شكل قواعد العمل التشغيلية، وكذا رسملة النتائج والمعلومات المرتبطة بالسلوك لإثراء التوجه بالأهداف) ما يقابل أثر التجربة المرتبة ذ أن التي يجب قيادتها هي السلوكات (توفقة بين المدخلات والمخرجات ، القيمة والتكلفة).وبذلك يمكن أن ننظر إلى الموارد على أنها مستوى للرقابة ، أي معرفة الموارد التي نركز عليها بالنسبة للسلوكات الموجهة والتي نبحث عن تحسينها من خلال أنماط السلوك و التصرفات، أي العملية والأنشطة والتي تتجلى من ورائها التكنولوجيا ، المعارف العملية ، المعارف ، المهارات ، الخبرة (الموارد المستخدمة).

¹ Ph .LORINO.Op.cit .P p (16 -17)

² Martine Maadami, Karim Saïd. Management et pilotage de la Performance .Hachette livre .Paris . 2009. P 59.

³ Ph .LORINO.Op.cit . P 24.

إذا ما اعتبرنا بأن القيادة تتعلق أساسا بالتعلم الجماعي، وفي المقابل فإن القاعدة (المركز) والوصول إلى التعلم هي تصرف وسلوك، وبذلك فإن بناء المعارف لا يتم إلا من خلال السلوك على المستوى الجماعي أو الفردي الفردي، بذلك فإن السلوكات هي محور القيادة (الرقابة الذاتية)، وعلى عكس ما كان سائدا في المقاربة التقليدية لمراقبة التسيير، أين كنا نركز أكثر على مراقبة الموارد (الموازنات التقديرية) بدل من التركيز على السلوك، لذلك تم اعتبار السلوك كعملية سوداء، ولا يهمننا فقط إلا كيفية دوران الموارد من مدخلات إلى مخرجات.

ويمكن إيضاح أهم الفروقات بين المقاربتين للقيادة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): القيادة من منظور التصرفات في مقابل الموارد.

الرؤية (منظور): السلوك-العمليات/الانشطة	الرؤية (منظور): الموارد/القرارات
- تختص بفترة زمنية	- فترة محددة
- التكيف المستمر	- العقلنة في اطار محدد
- حالات النمط السلوكي متعددة ومتطورة	- حالة سلوك محددة
- حركية	- غير حركية
- المعارف و التكنولوجيا، موارد ضمن حقل القيادة	- المعارف و التكنولوجيا خارج حقل القيادة
- التغيير المستمر	- التغيير غير المستمر
- الحوار و التسيير المستمر	- عقود، دفتر الشروط
- تستند أيضا على استراتيجية المؤسسة و على القيمة	- تعتمد على المحاسبة التقليدية وتعتمد على
- التوجه بالعملاء	- التركيز على الربح
- التوجه بفريق العمل	- مركزية الأداء

المصدر: Ph .LORINO: Méthode et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et:

les compétences. Op. cit .P 28

ما يمكن أن تستخلصه أن التحول في قيادة الأداء، من مراقبة الموارد إلى التأكيد على السلوكات، يتعلق أساسا بنشر الإستراتيجية بالنسبة لجميع المستويات التنظيمية، وجعل رقابة الأفراد فيها رقابة ذاتية لربط أدائهم أكثر من خلال مساهمتهم وتعنيهم بالأهداف المراد الوصول إليها، أي جماعات العمل أو ما يعرف بمراكز المسؤولية (رقابة ذاتية للأفراد في إطار الجماعة). يمكن أن نتطرق إلى القيادة من منظور المقاربة التنظيمية للمؤسسة فبالنسبة لجميع الأنظمة نميز نظامين وهما¹:

- النظام المادي: أي النظام المتحكم فيه وهو الذي يجسد الأنشطة المشكلة لمهمة المؤسسة.

❖ النظام التسييري: وهو الذي يتحكم في النظام المادي و المتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات

والوسائل التي نطبقها على النظام، ويسمح نظام التسيير بقيادة النظام المادي الذي نميز فيه:

- محركات التصرفات (متغيرات الأداء) وهي تسمح بالتصرف أو توجيه المدخلات (الموارد، التكنولوجيا، الأموال، الآلات...).

¹ Pascal LAURENT et Françoise BOURD .Op.cit. P 34

- المعلومات : والتي أساسها نتخذ القرارات والقياس بتحديد الخصائص.

- المعايير : والتي على أساسها نختار البديل المناسب من بين الحلول.

وتعتمد قيادة المؤسسة أساسا على وصف وتحليل الأنماط السلوكية الجماعية ، وتكون نمذجة السلوك في إحدى المستوى الثلاثة الآتية والتي تستجيب لأولويات التسيير المختلفة .

- سلسلة القيمة : نظام للتصرف أو للسلوك الإستراتيجي، والذي يربط المهارات الاجتماعية الكبرى باحتياجات السوق.

- العملية : نظام للسلوك العملي (التشغيلي).

- النشاط : على المستوى المحلي ويجسد من قبل الجماعة في إطار مهنة محددة.

المطلب الثاني: النشاط و العملية و سلسلة القيمة بالنسبة لقيادة الأداء

الفرع الأول:النشاط: يمكن تعريف النشاط من خلال مجموعة المهام الفرعية والتي:

- تنجز من قبل الفرد أو الجماعة ؛

- تحتاج إلى معرفة عملية متخصصة ؛

- متجانسة من حيث التأثير على سلوك الأداء(عوامل تؤثر إما إيجابا أو سلبيا).

- تسمح بالحصول على مخرجات محددة (مادية أو غير مادية).

- تكون خاصة بعميل أو العديد من العملاء المحددين سواء كانوا داخليين أو خارجيين .

- من خلال مجموعة من الموارد (وقت اليد العاملة ، وقت التجهيز ، طاقة ، معطيات ،).

وتختلف الأنشطة من حيث كونها صناعية ، امدادية ، إدارية ، تجارية ، تقنية ، وتعكس كل ما يقوم به الأفراد، ويعد النشاط

الدعامة الهامة لقيادة الأداء لذا وجب الاهتمام بالتكلفة ، الجودة ، الأجل ، الحجم بالنسبة لكنشاط من الأنشطة.

الفرع الثاني:العملية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها ، من خلال تدفقات المعلومة أو مواد محددة

والتي تسمح بتقديم منتج مادي أو غير مادي هام وجد معروف ، ومن خلال العملية تتضح لنا النقاط الآتية:

- العمليات هي التي تشكل الأنشطة.

- العملية هي عبارة عن تدفقات مادية أو معلوماتية (مدخلات - مخرجات).

- على أساس العملية يتم تجميع وتنظيم الأنشطة من حيث منطلق المنتوجات) المخرجات (كتقييم العمل ، أو توزيع

المسؤوليات.

الفرع الثالث:سلسلة القيمة

الأخذ بعين الاعتبار مساهمة Michal porter، فان القيمة المقدمة من طرف المؤسسة تنتج من خلال المنزج بين الأنشطة

،والعمليات ،سلسلة القيمة وبذلك فهي نظام للعملية وكذا للأنشطة ، فهي تحدد مكونات الأداءات المقدمة التي تمثل الخدمة

النهائية المحددة، والمثمّنة من قبل العملاء (إعطاء قيمة).

ومما سبق ،يمكن إيضاح أن نشر الإستراتيجية وترجمتها في شكل مجموعة من السياسات والإجراءات والتصرفات "والمبنية

أساسا على العمليات والأنشطة يتم من خلالها الرصف الإستراتيجي للمنظمة¹ ، للتأكد من مدى تماشي النتائج المحققة مع

الأهداف المسطرة ولإيضاح أكثر لقيادة الأداء ، سنتطرق فيما يلي إلى أهم نماذج قيادة الأداء،

¹ Patrick Jeulent, Marie-Agnès Quarès. Op.cit .p1

المطلب الثالث: نماذج قيادة الأداء وأدواتها.

هناك مقاربتين أساسيتين لتحديد مختلف الأدوات لقيادة المؤسسات والممثلتين في¹:

❖ مقارنة منهجية: يتم من خلالها إنتاج المؤشرات انطلاقاً من الأهداف، كما هو الحال بالنسبة لطريقة ovar. أي طريقة الأهداف، متغيرات السلوك، المسؤولين وطريقة ofai: الأهداف، العوامل الأساسية للنجاح والسلوكات، المؤشرات بالنسبة لكلا الطريقتين وجب تحديد أولاً الأهداف الإستراتيجية ومن ثمة تبيان باقي المتغيرات التي تحكم كل طريقة كمتغيرات السلوك أو العوامل الأساسية للنجاح، والسلوكات المبنية على الأنشطة والعمليات، ومن ثمة وضعها في شكل مؤشرات مرجعية للأداء (مؤشرات حالية) في مقابل المؤشرات التوجيهية المستقبلية.

❖ مقارنة نماذج القيادة: وتتعلق بتحديد المتغيرات التي يتم قيادتها، بعدها يتم إيجاد المؤشرات الملائمة بالنسبة لكل متغيرة، حيث أن المتغيرات تبين الأنشطة العملية للمؤسسة ودعائم تحقيق الإستراتيجية ورفضها. ومن بين هذه النماذج: جدول القيادة الاستشراقياً وما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن TAP أو BSC، وكذا نموذج MEF ونموذج القيادة Le navigateur Skandia.

1. بطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة الإستشراقي

يرى أصحاب هذه البطاقة، أن مسألة القيادة الإستراتيجية من خلال نشر الإستراتيجية هي أهم من تشكيل وبناء الإستراتيجية في حد ذاتها، لهذا اقترحوا نموذجاً لقيادة المؤسسات مهيكلًا حسب أربعة أبعاد رئيسية، حيث أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ترسم وترجم في شكل أهداف مالية، تجارية (تسويقية، ترتبط بالعملاء)، إنتاجية، وموارد بشرية أي نشر الإستراتيجية إلى أهداف تتمحور حول أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، وهناك من تطرق إلى إمكانية إضافة أبعاد أو محاور (منظورات) أخرى تبعا لطبيعة المؤسسة ونشاطها وإضافة محور المسؤولية الاجتماعية، محور الموارد البشرية.

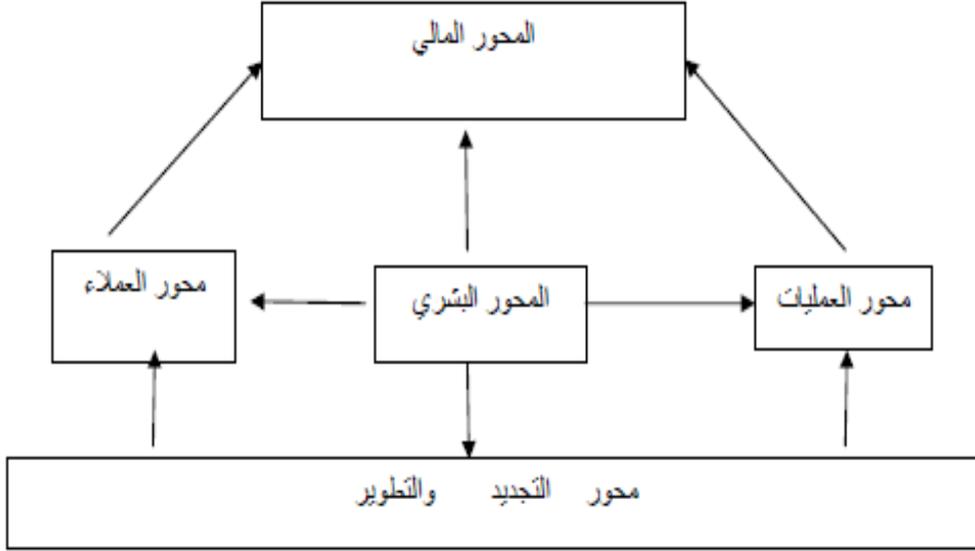
2. نموذج القيادة أو الملاحظة:

هي شركة تأمين سويدية، اهتمت بالبحث عن الكيفية المناسبة التي يتم من خلالها قياس العائد اللاملموس لرأسمالها الفكري، حيث تم اعتبار أن نظام التسيير ككل يعتمد ويرتكز بدرجة كبيرة على متغيرة أساسية وهامة وهي الموارد البشرية ومدى تعنية أفرادها²، هذا النموذج للقيادة يجمع الأبعاد الأربعة للبطاقة المتوازنة، مع التركيز أكثر على البعد البشري بالنسبة لجميع الأبعاد السابقة، على اعتبار أن فكرة رأس المال البشري هو المنتج والمولد الرئيس للقيمة بالنسبة للمؤسسة كما يظهره الشكل الموالي.

¹ David Autissier et all. Op.cit .P 240.

² L. Edvinsson et. M.S Malone. Intellectual Capital : Realizing your company's true value by finding it's hidde brainpower . Colins. Ed . 1997.

الشكل رقم(10): الأبعاد الخمسة لنموذج القيادة



المصدر: David Autissier et al . Op.cit . p .243.

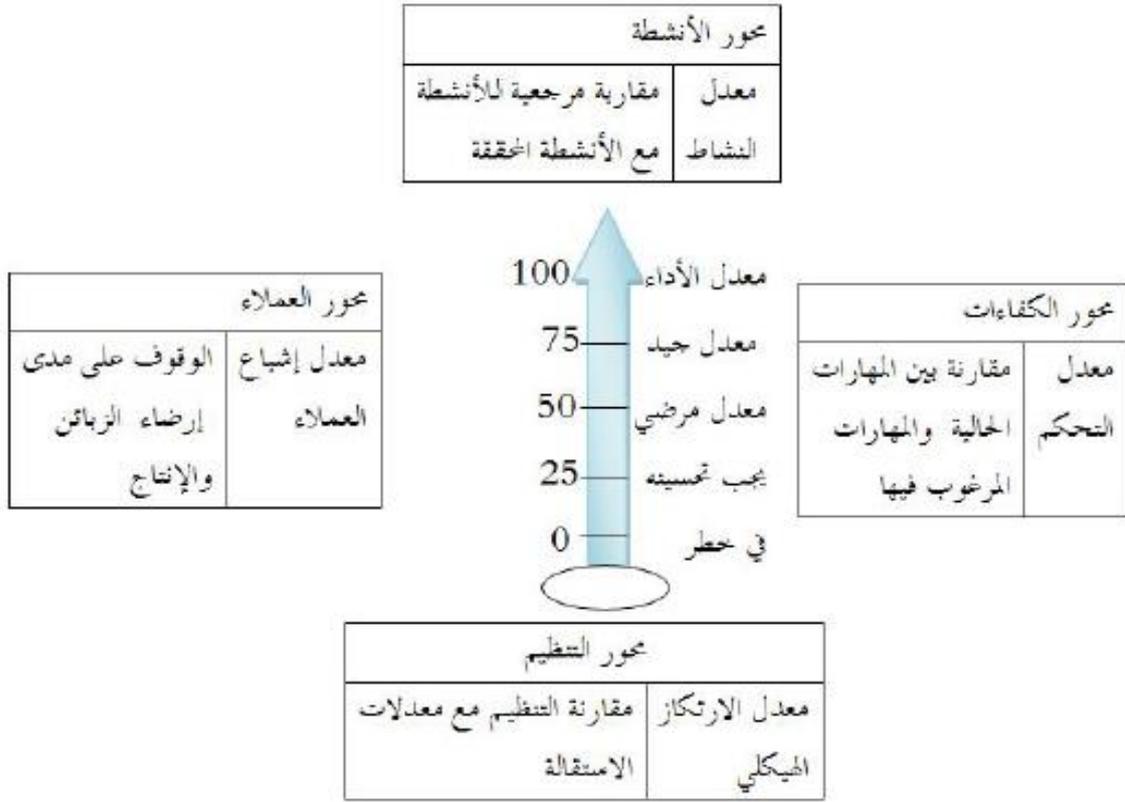
من خلال هذا الشكل، يبرز جليا دور الموارد البشرية باعتبارها أصول إستراتيجية، ومورد أساس من الموارد الداخلية. والتي يجب مراعاتها عند بناء إستراتيجية المؤسسة، وكذا في نشرها وتحويلها إلى أهداف عملياتية، تتعلق بمختلف المحاور السابقة، وخاصة المحور القاعدي المتعلق بالنمو والتعليم (هناك من يسميه بالتجديد والتطور أو التعلم التنظيمي).

3. نموذج التقييم الوظيفي

حسب هذا النموذج، فإن مسألة القيادة تتعلق بقيادة الوظائف الداعمة، ولا تتعلق بالمؤسسة ككل، حيث " يقسم هذا النموذج أربعة أقطاب التي من خلالها نعرف مكونات وعناصر الوظيفة الداعمة"، وهو يفترض أنه بالنسبة لكل وظيفة داعمة¹ القيام بتحليل معدل نشاطها، معدل مهاراتها وكذا معدلها للبنية التنظيمية، ومعدل إرضاء زبائنها الداخليين أو العاملين ومن خلال جداول واستبيانات معيارية والتي تساعدنا على التكيف مع وظائف المؤسسة، ويقدم مقاييس للأداء بالنسبة لكل محور من المحاور الأربعة والأداء بصفة عامة والممثلة في محور الأنشطة، محور العملاء، محور الكفاءات ومحور التنظيم كما يوضحه الشكل الموالي.

¹ David autissier et al .Op.cit. P. 242

الشكل رقم(11): نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: David autissier et al. Op.cit. P. 243.

ما تجدر الإشارة إليه أنه بالنسبة لكل نموذج من هذه النماذج لقيادة الأداء استعمالات متناسبة وفقا للأغراض المحددة لها:

- ✓ التركيز أكثر على جداول القيادة بالنسبة للمؤسسة : التصورات بالنسبة للأداء(الاعتماد على البطاقة المتوازنة).
- ✓ التركيز على أهمية الموارد البشرية ودورها في الأداء:نموذج skandia
- ✓ التركيز على بناء مؤشرات متناسبة مع كل خدمة، عملية، أو سلوك:استخدام OVAR ET OFIA
- ✓ للاستجابة لاحتياجات القيادة للوظائف الداعمة وتكوين مقياس للأداء: الاعتماد على مراقبة التسيير ، الوظيفة التجارية ، نظام المعلومات ، الإمداد ، الموارد البشرية.

الوظيفة التجارية ، نظام المعلومات ، الإمداد ، الموارد البشرية. أي أن أنشطة الدعم يمكن حصرها في أربعة مجموعات كبرى وهي تسيير الموارد البشرية ، التمويل ، التطوير التكنولوجي ، القاعدة الهيكلية (التنظيمية) للمؤسسة ، جميع هذه الأنشطة أنشطة مكملة وهامة إلى جانب لأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي ، الإنتاج ، الإمداد الخارجي ، التسويق ، الخدمات) والتي جميعها ستساهم بدرجات في خلق الميزة التنافسية وكذا في إنتاج القيمة .

كما أوضحنا في سلسلة القيمة فإن كل عملية من العمليات(أو الأنشطة) - لسلسلة القيمة - تساهم بدرجات متفاوتة وغير مباشرة في تكوين القيمة، والتي يحددها بصفة نهائية العميل أو الجماعة الاجتماعية. في بحثنا هذا اعتمدنا على البطاقة المتوازنة للأداء كنموذج لقيادة الأداء وتحسينه ، من خلال دراسة تصورات واتجاهات الأفراد للممارسات التسييرية المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية، من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وأثر تأهيل الموارد البشرية على الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل معرفة ما يجب تدعيمه من نقاط قوة في هذه الممارسات، والعمل على تفادي نقاط الضعف فيها.

خلاصة الفصل الثاني

بتطور الفكر التسييري، عرف موضوع الأداء تحول كبير في المفاهيم المتعلقة به، وكذا من حيث الأدوات المستخدمة في القياس والتقييم، وأخذ الأداء توجهها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولم يعد التركيز على الكفاءة والفعالية من منظور الموارد والرقابة عليها، ومدى نسبة تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما في كيفية رصف الأهداف الإستراتيجية ونشرها وتحويلها في شكل تصرفات وسلوكات، وترجمتها من خلال مجموعة من المؤشرات القيادية التوجيهية، وتماشيا مع هذه التطورات أدرج المسكرون مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية التي أعطيت لها مكانة كبيرة في المقاربة التقليدية، وهذا لإبراز دور الأصول الفكرية ومدى مساهمتها في الأداء، فظهرت العديد من الأدوات التي أكدت هذا الطرح ومن أشهرها بطاقة الأداء المتوازن BSC، التي استخدمت في بداياتها الأولى كأداة للقياس وتقييم الأداء، ثم زادت أهميتها أكثر باعتبارها كأداة للتفكير الإستراتيجي وللاتصال، وقد تطرقت إلى الأداء على أساس مجموعة متكاملة من المنظورات وهي المنظور المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، وحاولت الربط بينها من خلال تحديد العلاقات السببية فيما بينها، سيما المنظور القاعدي وهو النمو والتعلم ودراسته من خلال ثلاثة محددات أساسية للأداء وهي المناخ الاجتماعي، البنى القاعدية التكنولوجية، مهارات ومعارف الأفراد، ليتم بذلك التأكيد أكثر على أهمية و مكانة الأصول الفكرية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية وأداء المنظمات عموما، والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

الفصل الثالث:
دراسة حالة بمؤسسة محاجر الغرب

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة محاجر الغرب

تمهيد

بعد عرضنا للجانب التطبيقي لبحثنا هذا، والذي تم تقسيمه الى فصلين أما الفصل الثالث و الأخير و الذي كان يخص الجانب النظري حيث قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر ولاية مستغانم، هذه المؤسسة ذات طابع تجاري حيث تختص في رفع مادة الرمال و اعادة بيعها.

في بداية هذا الفصل تم تقديم عام للمؤسسة بتعريفها وذكر أهدافها مع تحليل هيكلها التنظيمي، اما في المبحث الثاني قمنا بتحليل منهجة الدراسة حيث قمنا عرض المجتمع ة العينة التي قمنا بدراستها حيث تم توزيع استبان على 30 عامل من المؤسسة، وفي آخر فصل قمنا بعرض مجالات الدراسة و الفقرات الخاصة بالتسيير الاستراتيجي مع اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محاجر الغرب

ان مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر أصبح لها دورا بارزا في تنمية المشاريع على المستوى البلدي و تمويل هذا الأخير بما تحتاجه من أموال

المطلب الأول : نشأة المؤسسة

تم انشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 04 نوفمبر 2002 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بوصفه رئيس للبلدية وعين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعددهم 10 أعضاء و أمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية و بعد الاستغلال العشوائي للرمال اقترح السيد الرئيس صيغة انشاء مؤسسة التسيير و استغلال المرملة لبلدية سيدي لخضر وفق القوانين التالية:

❖ القانون رقم 08/90 بتاريخ 07-04-1990 المتعلقة بالبلدية

❖ القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21-04-1990 المتعلق بالعلاقات العمل

❖ المرسوم 200/83 المؤرخ في 19-03-1983 المحدد لشروط انشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها

وبعدها قرر المجلس بالاجماع:

❖ إنشاء مؤسسة تسيير و إستغلال القلع الرملي بسيدي لخضر و الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو

❖ رأسمالها المقدر ب 1000000000 دج

❖ يطلب من السيد الوالي ولاية مستغانم المصادقة على المداولة أحكام المادة 08 من المرسوم رقم 200/83 المذكور أعلاه

وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة و إقتراحه الأسماء التالية

❖ مناجم الغرب

❖ مناجم سيدي لخضر

❖ مناجم الظهرة

تم إختيارالإسم من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو "محاجر الغرب" بمقتضى شهادة التسجيل رقم

135811 المؤرخة في 17-12-2002

وبعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها ومزاولة النشاط الإداري ابتداء من 01-01-2003 وفي 04-01-2003 شرعت في

بيع الرمال بمقلع أولاد سي العربي و إلى يومنا هذا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

الفرع الأول: أفاق المرملة

إن مجلس الإدارة و التسيير يتصور مستقبلا ماييلي:

- ❖ مراجعة تسعيرة بيع المكعب الواحد من الرمال
- ❖ مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة
- ❖ الإستثمار في المواد البناء والمناجم والسياحة
- ❖ البحث على مناجم الأخرى في الملح, الرمل الأحمر, الحصى
- ❖ شراء وإقتناء بعض الآلات

الفرع الثاني: تصليح وضعية المؤسسة

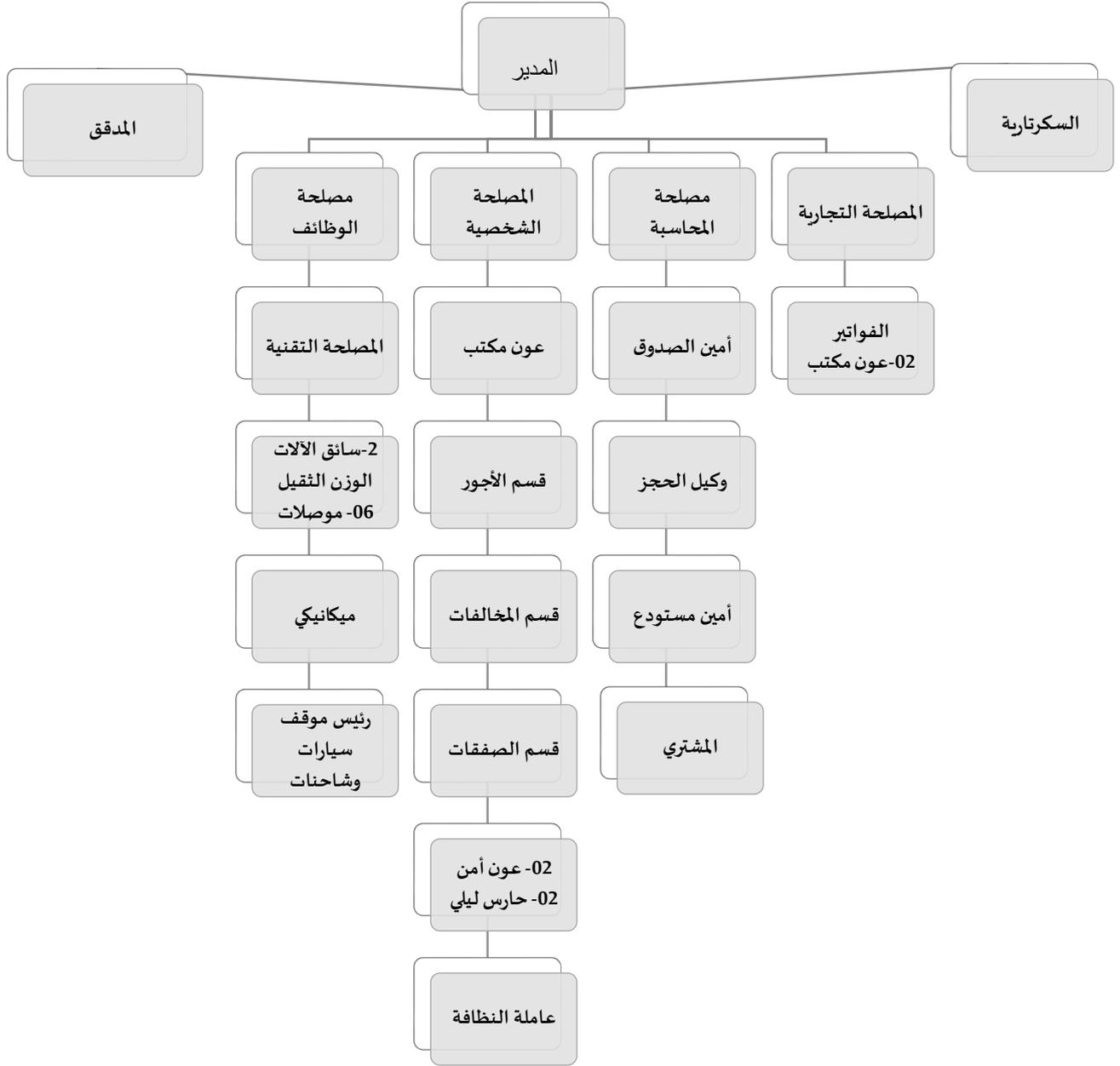
وهذا من حيث المحل والمكان الذي تعمل فيه وخاصة الإطارارات وهذا نظرا لما يمليه القانون 11/90 من حيث علاقات العمل:

- ❖ توظيف مختص في المناجم على مستوى المقلع
- ❖ تحسين منحة أعضاء مجلس الإدارة
- ❖ مراعات كيفية تخليص المهامات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة
- ❖ خلق مناصب الشغل لفائدة المؤسسة
- ❖ طلب مساحة حيث يتم فيها صنع القوالب الإسمنتية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب



المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة محاجر الغرب

بالإضافة إلى ماحدد في الهيكل التنظيمي يمكن تلخيص أهم الفروع و أقسام المؤسسة في مايلي:

1-الإدارة العامة:

وظيفتها تسيير المراقبة و السهر على على حسن المؤسسة.تنظم وتراقب جميع مصالح المؤسسة و تتكون من المدير العام الذي مهمته إدارة المؤسسة و تسييرها بشكل فعال.والسكرتارية التي تعتبر مساعد المدير و تقوم بضبط المواعيد للمدير و تقوم بجميع الاتصالات في مجال العمل.

2-مصلحة المبيعات:

تشرف هذه المصلحة على عمليات البيع و تقديم الخدمات بالنسبة لكل ما هو موجود داخل المؤسسة و تعتبر الرابط الأساسي بين مصلحة الإستغلال و مصلحة المحاسبة.

❖ بالنسبة لمصلحة الإستغلال:

التحكم في الكمية المستخرجة و هذا بعد التأكد من طرف الرئيس وهذا من أجل تحديد أتاوي المنجمية

❖ بالنسبة لمصلحة التجارية:

تتم عبر هذه المصلحة إستخراج فواتير تقدم نسخة للزبائن و نسخة خاصة بالبنك و أخرى خاصة بالمبيعات. وتتعامل المؤسسة مع كل أصناف من الزبائن.

أ-الزبائن:

من بين الشروط التي يجب تنفيذها لإتمام عملية البيع منها:

❖ السجل التجاري للزبون

❖ بطاقة الجبائية

❖ سند الطلب

❖ بطاقة النقل "مختص في نقل البضائع"

ب-مقاولين:

بالإضافة إلى الشروط السابقة لابد من وجود:

❖ المشروع ويعني المشروع الذي يريد المقاول إنجازه

❖ البطاقة الرمادية للشاحنة

ت-المؤسسة العمومية والخاصة:

لإتمام البيع لابد من وجود إتفاقية مبرمة بين المؤسسة و الدولة

الوثائق اللازمة لإتمام عملية البيع:

❖ سند التسديد: يقدم للزبائن من طرف هذه المصلحة وهذا بعد تحديد المبلغ والكمية، ويتم تسديد هذا الوصل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي به حساب خاص بالمؤسسة

❖ فاتورة وصل الإستغلال: عند تسديد المبلغ في البنك تمنح له بالمقابل وصل اخر ليقدم للمصلحة من أجل تحرير فاتورة وصل الإستغلال الذي يقدم بدوره إلى المصلحة من أجل إستخراج الكمية الممنوحة. و الإنتهاء من مهام الزبون تسجل كل العمليات في وثيقة هي "فاتورة البيع" تقدم إلى المحاسبة من أجل تقديمها في الميزانية واليومية الخاصة بالمبيعات و البنك.

3-مصلحة التدقيق:

تقوم هذه المصلحة بفحص تقديم المعلومات المالية و المحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء و التلاعبات إن وجدت كما تقوم بتقديم أداء.

حيث يقوم المدقق داخل المؤسسة بتقديم صحة و المصدقية و شرعية المعلومات المالية و المحاسبية.

4-مصلحة المستخدمين:

هذه المصلحة مكلفة بتسيير وتنظيم المستخدمين داخل المؤسسة كما تحتوي هذه المصلحة على سجلات التنظيم و تسيير عملها.

❖ سجل دخول و خروج المستخدمين:

يحتوي على: إسم و لقب العامل، الجنس، تاريخ ومكان الميلاد، العنوان، منصب العمل، تاريخ التشغيل، تاريخ نهاية عقد العمل، رقم ضمان الاجتماعي.

❖ سجل خاص بالعطل السنوية:

بالإضافة إلى ما سبق، مدة العطلة، تاريخ بداية و نهاية العطلة.

تقوم هذه المصلحة بمسك الملفات الخاصة بكل عامل و تحتوي على وثائق خاصة به و كذلك ملف السلوك.

5-مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة ب:

❖ إعداد القوائم المالية المتمثلة في حساب النتائج، الميزانية الختامية و جدول تدفقات الخاصة بالمؤسسة

❖ تسجيلات اليومية من المبيعات و المشتريات

❖ مراقبة الحسابات البنكية كل شهر

❖ تقوم بإعداد 50G

❖ تقوم بإعداد جدول الإحتمالات و التنبؤات

❖ مراجعة أجور العمال

6-مصلحة التخزين:

تقوم هذه المصلحة بتخزين وشراء المستلزمات الضرورية للمؤسسة التي تستعملها لقيام بجميع المهام ومن بين الوثائق المستعملة:

❖ سند الطلبية:يمضى من طرف مدير المؤسسة إلى المورد لجلب المستلزمات.

❖ وصل الإستقبال:يقوم المخزني بإستقبال المستلزمات الموردة من طرف المورد و التأشير عليها.

❖ بطاقة التخزين:بعد إستقبال المستلزمات و أدوات العمل يقوم بإعداد وثيقة خاصة بكل مادة و يذكر فيها تاريخ دخول و خروج إلى المخزن,الكمية و الثمن.

❖ وصل الخروج:يقوم بتدوين المواد التي أخرجت من طرف العمال و تحتوي على إسم المادة,الكمية,الثمن وكما يقوم بالتأشير عليها.

7-المقلع:

ويتمثل في مكان وجود الرمل.

❖ المرحلة الأولى:دخول الشاحنة لشحن الرمل عن طريق وصل التسليم

❖ المرحلة الثانية:يسلم وصل التسببم المكتب و الذي يحتوي على:

✓ الرقم التسلسلي للشاحنة

✓ رقم الفاتورة المسددة في المصلحة التجارية

✓ إسم و لقب الزبون

✓ يسجل في بطاقة فنية

✓ يحرر وصل الخروج و الدخول إلى المقلع

❖ المرحلة الثالثة:بعد شحن الرمل و تحرير وصل التسليم تمرر الشاحنة عبر نقطة المراقبة حيث يقوم المراقب بتدوين المعلومات الواردة على وصل التسليم في سجل المراقبة كما يقوم بالتأشير عليه,وبعدها تغادر الشاحنة المقلع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طريقة العمل من خلال تقديم وشرح لمختلف المراحل التابعة في ذلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

وتم تقسيم هذا المطلب الى:

الفرع الأول: مجتمع دراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة محاجر الغرب، وتم اختيارهم بهدف التسيير الاستراتيجي وتأثيره على الأداء أما العينة المختارة فتمثلت في جميع العمال على مستوى هذه المؤسسة وتم توزيع الاستبيان على العمال و تتكون من 30 موظف داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات.

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات وهي كما يلي:

✓ المتغير المستقل يتمثل في التسيير الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع يتمثل في الأداء.

الفرع الثالث: الاستبيان.

هو قائمة من الأسئلة تهدف الى معرفة دراسة فئة معينة و هو أكثر من أكثر أدوات البحث شيوعا، ويسمى أيضا استطلاع آراء. احتوى الاستبيان على ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الاولية للعمال وتتكون من 03 أسئلة تتعلق بالجنس و السن و

المستوى العلمي و المهني داخل المؤسسة .

✓ المحور الثاني: ويحتوي على 18 سؤال ويتمحور حول وضوح التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

✓ المحور الثالث: يحتوى هذا المحور على 5 اسئلة ويتمحور هذا المحور حول وضعية الأداء داخل المؤسسة.

طريقة جمع البيانات: لقد تم توزيع بيانات الاستبيان وجمعه من طرف الطالب الباحث.

اقتضت طبيعة الموضوع و أسئلته استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار

الفرضيات، ووصف العلاقة المستقلة بين المتغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال:

✓ استخدام البرنامج الإحصائي Spss لمعالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

✓ استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة

أخرى.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.

وتم تقسيم هذا المطلب الى:

الفرع الأول: التحقق من ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو الشروط أو يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرنا بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فئة زمنية معينة.

وقد صممت لزوار هذا الاستبيان حسب سلم " ليكرت " الخماسي وفق خمسة خيارات مختلفة، تعبر عن درجات ترتيبية.

الجدول رقم(05): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر:معلومات مقدمة من المؤسسة

وقد تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل " ألف كرونباخ".

الجدول رقم(06): نسبة صدق الاستبيان

المحاور	العدد	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول:التسيير الاستراتيجي	18	0.818
المحور الثاني:الأداء	5	0.708
المجموع	24	0.855

المصدر:من اعداد الباحث باستعمال برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن معالم ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.818 و 0.708 وهو مرتفع وموجب الإشارة، هذا يشير أيضا إلى مجموع 0.855 ، كما أن معامل الثبات الإجمالي مرتفع وهي أكبر من مستوى القبول، مما يدل على أن جميع محاور الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات، وهذا يشير أيضا إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الاستبيان عند تطبيقها مع مستوى متدني من أخطاء القياس.

✓ معامل الارتباط بيرسون pearson لقياس درجة الارتباط.

✓ تحليل التباين متعدد anova

✓ تحليل الانحدار الأحادي regression

✓ اختبار الإشارة لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل الى درجة الحياد أم لا

لتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي الخاص بقياس درجة الاستجابة من طرف الموظفين، تم حساب المدى 5-1=4 وللحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموافق المشترك لإجمالي أفراد العينة وعليه:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين:

✓ [1.79-1] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق تماما.

✓ [2.59-1.8] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.

✓ [3.39-2.60] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.

✓ [4.19-3.40] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.

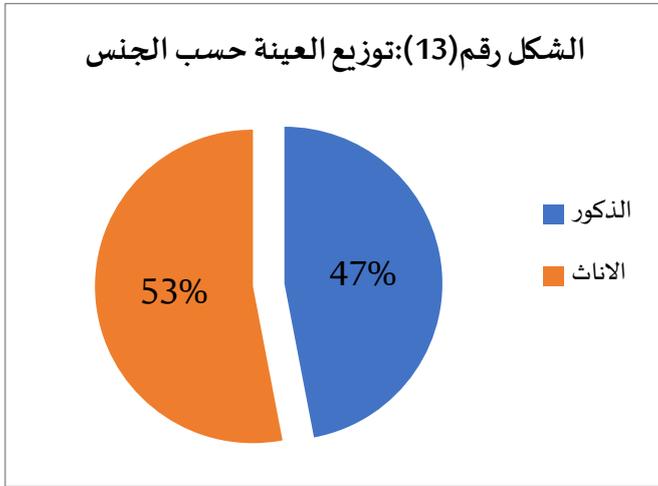
✓ [5-1.20] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق تماما.

المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة

أولاً: عرض النتائج

✓ تحديد نوع الجنس

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب الجنس



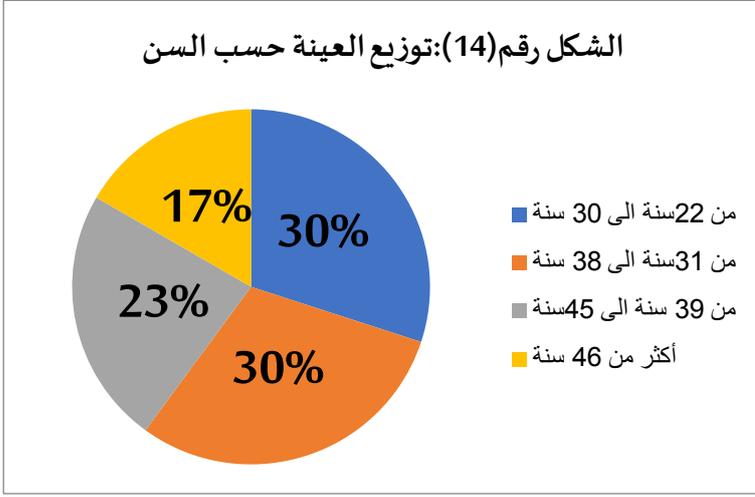
الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	14	47
الاناث	16	53
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال أن عدد العمال بمؤسسة محاجر الغرب بالنسبة للذكور بلغ 47%، بينما عدد العما بالنسبة للاناث بلغ 53%، وهذا يكون ارجع لطبيعة مجتمع الدراسة فيه نسبة الإناث أكبر من الذكور وربما يكون راجع أيضا للخرجات الميدانية والتنقل بين المناطق الذي يتطلب موظفين ذكور بالإضافة للثقافة البيئية للمنطقة التي تقف حاجز بين المرأة والتحديات التي يفرضها عليها ظروف التشغيل.

✓ السن

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب السن



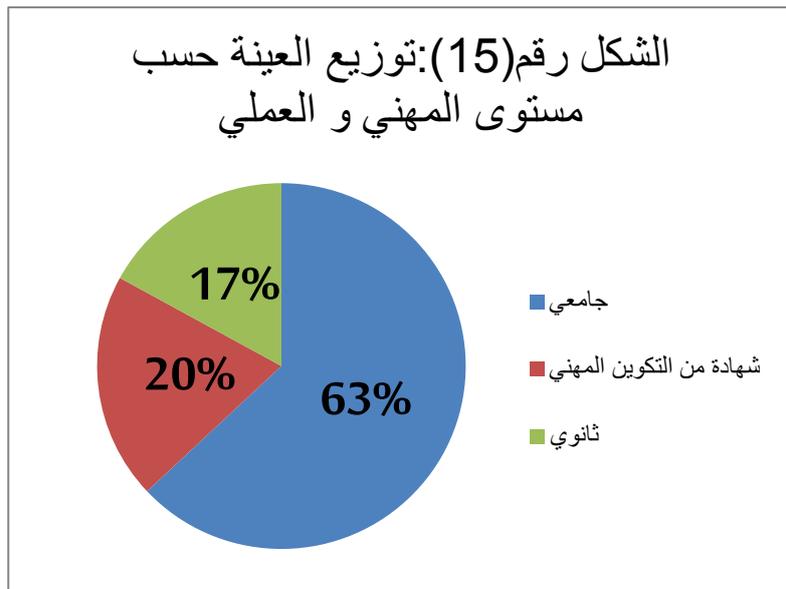
الفئات	العدد	النسبة %
من 22 سنة الى 30 سنة	9	30
من 31 سنة الى 38 سنة	9	30
من 39 سنة الى 45 سنة	7	23.33
أكثر من 46 سنة	5	16.6
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel

من حيث الشكل نلاحظ أن الفئة السنية "من 22 سنة الى 30 سنة و من 31 سنة الى 38 سنة"، أكبر نسبة به 30%، ممزجين بين شباب لديهم الرغبة في العمل و الانتاج وبين من يملكون الخبرة و النضج العالي داخل المؤسسة وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة وهذا ما يمنح الميزة للمؤسسة، في حين الفئة الثانية من 39 سنة الى 45 سنة بنسبة تقدر بـ 23% وبذلك يكونون العمود الفقري للمؤسسة لأن المؤسسة تستفيد بمعرفتهم بالعمل، أما الفئة الأخيرة والتي هي بنسبة 16% أي العمال أكبر من 46 سنة مؤشرا لوجود الكفاءات واطارات وهذا ما يتمشى مع طبيعة العمل داخل المؤسسات بالجزائر.

✓ المستوى العلمي والمهني

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب مستوى المهني والعملي



الفئة	العدد	النسبة %
جامعي	19	63.3
شهادة من التكوين المهني	6	20
ثانوي	5	16.66
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج excel.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 63% من عدد عمال المؤسسة هم ذو مستوى جامعي وهذا بسبب متطلبات المهنة التي تتطلب التخصص والامكانيات العلمية للموظف، وهذا لدفع عجلة النمو والتطور المؤسسة. في حين باقي النسب و الخاص للموظفين ذو مستوى ثانوي و شهادة التكوين قد يتعلقون بمهنة الحراس أو التنظيف أو ماشابه.

المبحث الثالث: تحليل مجالات الدراسة

لاختبار مجالات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير العلمية (اختبار الإشارة).

✓ التوزيع التكراري الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات فقرات عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الفقرات الخاصة بالتسيير الاستراتيجي

جدول رقم(10): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرة الرؤية الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة					
									التكرار				
									النسبة التكرارية				
لدينا رؤية واستراتيجية واضحة ومحدودة للطموح المستقبلية	5	4	3	6	12	3.53	1.548	موافق					
	16.7	13.3	10.3	20	40								
تسعى الى تحسين وتوطيد علاقاتنا مع البيئة الخارجية	11	2	2	4	11	3.07	1.799	محايد					
	36.7	6.7	6.7	13.3	36.7								
قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها وانجازاتها المستقبلية	6	7	11	4	2	2.63	1.159	محايد					
	20	23.3	36.7	13.3	6.7								
تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	7	4	3	4	12	3.33	1.668	محايد					
	23.3	13.3	10	13.3	40								
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الرؤية الاستراتيجية						3.14	1.544	محايد					

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج spa

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ 3.14 و بانحراف معنوي قدره 1.544، مما يعني أن مؤشر فقرة الرؤية الإستراتيجية واضح بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هناك رؤية استراتيجية واضح، عكس الطرق الأخرى كالعلاقة مع البيئة والتنبؤ.

جدول رقم(11): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرسالة الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المواظبة
	التكرار										
	النسبة التكرارية										
تقوم باعدادرسالتنا بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة	8	5	4	2	11	36.7	26.7	16.7	3.1	1.689	محايد
	5	6	7	8	4	13.3	23.3	20	3	1.13	محايد
تتصف رسالتنا بأنها محددة الاطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالابداع والتمايز	16.7	20	23.3	26.7	13.3	3.05	1.410	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الرسالة الاستراتيجية			

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ 3.05 و بانحراف معنوي قدره 1.410، مما يعني أن المؤشر فقرة الرسالة الاستراتيجية بالنسبة للأفراد عينة الدراسة هو مؤشر لابس به، وبالتالي هناك اهتمام متوسط برسالة الاستراتيجية.

الجدول رقم (12): درجة الاستجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الاستراتيجية كأحد عمليات التسيير الاستراتيجي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
									التكرار	
									النسبة التكرارية	
لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	6	3	6	12	3	3.10	1.322	محايد		
	20	10	20	40	10					
أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	5	3	6	10	6	3.07	1.368	محايد		
	16.7	10	20	33.3	20					
تحقق المؤسسة أهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة	5	4	4	12	5	2.63	1.363	محايد		
	16.7	13.3	13.3	40	16.7					
تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدالة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	4	2	6	11	7	3.5	1.306	موافق		
	13.3	6.7	20	36.7	23.3					
يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع أطراف المسؤولة عن تحقيقها	3	10	3	6	8	3.2	1.424	محايد		
	10	33.3	10	20	26.7					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الأهداف الاستراتيجية										
محايد										

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ 3.37 و بانحراف معياري قدره 1.156، مما يعني أن مؤشر فقرة الأهداف الاستراتيجية بالنسبة للأفراد عينة الدراسة هو مؤشر لا بأس به، ويشير الجدول أنه هناك اهتمام بأهداف المؤسسة والتي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات حسب أغلبية العينة.

الجدول رقم(13): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الاستراتيجي كأحد عملية التسيير الاستراتيجي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة					
									التكرار				
									النسبة التكرارية				
تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	7	5	3	5	10	3.20	1,627	محايد					
	23.3	16.7	10	16.7	33.3								
أحدد الفرص المتاحة في البيئة الداخلية لاستثمارها	5	4	3	12	6	3.33	1,398	محايد					
	16.7	13.3	10	40	20								
يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط قوة المؤسسة	6	4	9	4	7	3.07	1,437	محايد					
	20	13.3	30	13.3	23.3								
تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف	4	3	4	12	7	3.50	1,333	موافق					
	13.3	10	13.3	40	23.3								
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة التحليل الاستراتيجي													
محايد 1,448 3.27													

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ 3.27 و بانحراف معياري قدره

1.448 ، مما يعني أن مؤشر فقرة التحليل الاستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الدراسة هو مؤشر لابس به، ويشير الجدول أن هناك تطوير واستثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف بدرجة مقبول، عكس تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي جاءت بدرجة أقل.

الجدول رقم(14): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الخيار الاستراتيجي كأحد عمليات التفسير الاستراتيجي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المواظبة	التكرار	
									النسبة التكرارية	
									التكرار	النسبة
تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة	5	12	6	4	3	2.6	1.221	محايد	3	10
	16.7	40	20	13.3	10					
تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطة الموضوعية	13	4	4	2	6	2.50	1.614	غير موافق	6	20
	43.3	13.3	13.3	10	20					
لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	6	2	7	11	4	3.17	1.347	محايد	4	13.3
	20	6.7	23.3	36.7	13.3					
تركز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	8	6	6	8	2	2.67	1.322	محايد	2	6.7
	26.7	20	20	26.7	6.7					
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة الخيار الاستراتيجي										
محايد 1.376 2.99										

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين أن المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.99 و ب انحراف معياري قدره 1.376، هذا يبين أ، الخيار الاستراتيجي ينتمي الى درجة المحايد مما يعني أن مؤشر فقرة الخيار الاستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لآس به. ويشير الجدول أنه ليس هناك قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الخاصة بعملية الأداء

جدول رقم (15): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور المالي كأحد عمليات الأداء.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة								
									التكرار							
									النسبة التكرارية							
تسعى المؤسسة الى الوفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء من خلال تقديم المادة في أجالها المحددة	5	4	6	11	4	3.17	1.315	محايد								
	16.7	13.3	20	36.7	13.3											
تعمل المؤسسة علووضع خطط مستمرة لزيادة محاجر الرمل	5	5	7	11	2	3	1.232	محايد								
	16.7	16.7	23.3	36.7	6.7											
تسعى المؤسسة الى التقليل المحاجر الغير الضرورية والتي لاتساهم في تقديم مادة الرمال ممتازة	6	3	8	10	3	3.03	1.299	محايد								
	20	10	26.7	33.3	10											
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة المنظور المالي																
						3.067	1.282	محايد								

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية بالجدول، يبين أن الوسط الحسابي الذي بلغ 3.067 و بانحراف معياري قدره 1.282، هذا يبين أن المنظور المالي ينتهي الى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة المنظور المالي بالنسبة للأفراد عينة الدراسة هو مؤشر لا بأس به، ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

الجدول رقم(16): درجة عينة الاستجابة لفقرات منظور طالبي مادة الرمال أحد عمليات الأداء.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
									التكرار	
									النسبة التكرارية	
تحرص المؤسسة على تطوير وتسريع برنامجها الذي تقدمه لعملائها	6	4	6	12	2	3	1.287	محايد		
	20	13	20	40	6,7					
تعمل المؤسسة على احسن نوعية من الرمال التي تعود بالنفع للمجتمع	4	4	7	11	4	3,23	1,251	محايد		
	13.3	13.3	23.3	36,7	13,3					
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لفقرة المنظور المالي										
محايد 1,269 3.11										

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول ، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ 3.11 و بانحراف معياري قدره ب1.269 ، هذا يبين أن منظور طالبي مادة الرمال ينتمي الى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة هذا المنظور بالنسبة للأفراد عينة الدراسة هو مؤشر لا بأس به ، ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار بين موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

الجدول رقم(17): درجة الاستجابة عند عينة الدراسة لجميع عمليات التسيير الاستراتيجي

عمليات التسيير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الوزن النسبي
الرؤية الاستراتيجية	3.14	1.543	محايد	3
الرسالة الاستراتيجية	3.05	2.819	محايد	3
الأهداف الاستراتيجية	3,27	1.156	محايد	3
التحليل الاستراتيجي	3.27	1.448	محايد	3
الخيار الاستراتيجي	2.99	1.376	محايد	3
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للتسيير الاستراتيجي	3.144	1.668	محايد	3

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، و المتعلقة بالجزء الأول من الدراسة الميدانية، يتبين من عينة الدراسة أنه هناك تردد عند هذه الفئة بين الاختيار ما بين موافق و غير موافق، وبالتالي نقول أنه يوجد اهتمام متوسط بالتسيير الاستراتيجي.

الجدول رقم(18): درجة استجابة عينة الدراسة لجميع فقرات عملية الأداء.

الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عملية الأداء
4	محايد	1.269	3.11	المنظور المالي
4	محايد	1.282	3.06	منظور طالبي الرمال
4	محايد	2.551	3.08	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعملية الاداء

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، و المتعلقة بالجزء الثاني من الدراسة الميدانية، يتبين أن المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة لها اهتمام متوسط بدرجة محايد في أغلب عمليات الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين متغيرات الدراسة.

✓ اختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر اختبار فرضيات الدراسة أهم خطوة في البحث لأنه من خلال هذا الأخير سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو التسيير الاستراتيجي والأداء كمتغير التابع.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

جدول رقم(19): نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الاستراتيجية و الأداء في مؤسسة محاجر الغرب

الارتباط		
	الأداء	الرؤيا الاستراتيجية
ارتباط بيرسون		538**
المعنوية SIG	1	002
الأداء		30
العينة	30	
ارتباط بيرسون		538**
المعنوية SIG	1	002
الرؤيا الاستراتيجية		30
العينة	30	
		الارتباط عند مستوى العينة 0.01**

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 0.002 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 53.8 % وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية الرؤيا الاستراتيجية موجبة على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الاستراتيجية و الأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الاستراتيجية و الأداء في مؤسسة محاجر الغرب..

جدول رقم(20): نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الاستراتيجية و الأداء في مؤسسة محاجر الغرب

الارتباط		
	الأداء	الرسالة الاستراتيجية
ارتباط بيرسون		752**
SIG المعنوية	1	000
الأداء	30	
العينة		30
ارتباط بيرسون		752**
SIG المعنوية الرسالة	1	000
الاستراتيجية		30
العينة	30	

		الارتباط عند مستوى العينة 0.01
--	--	--------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 0.0000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 75.2% وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للرسالة الاستراتيجية على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الاستراتيجية والأداء في مؤسسة

محاجر الغرب

جدول رقم(21): نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الاستراتيجية والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

الارتباط		
	الأداء	الأهداف الاستراتيجية
ارتباط بيرسون	1	460**
المعنوية SIG		010
الأداء	30	30
العينة		
ارتباط بيرسون	460**	
المعنوية SIG الأهداف	010	1
الاستراتيجية	30	30
العينة		
		الارتباط عند مستوى معنوي** 0.05

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 0.010 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 46% وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير المتوسط للرسالة الاستراتيجية على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر

الغرب.

جدول رقم(22): نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب،

الارتباط		
	الأداء	التحليل الاستراتيجي
ارتباط بيرسون		198**
معنوية SIG	1	293
الأداء	30	30
العينة		
ارتباط بيرسون	198**	
معنوية التحليل SIG	293	1
الاستراتيجي	30	30
العينة		
		الارتباط عند مستوى معنوي**0.05

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 0.293 أصغر من مستوى 0.01 يعني أنه لا وجود للعلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط ضعيف 19.8% وهذا الارتباط يوضح لنا تأثير التحليل الاستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.
2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

جدول رقم(23): قياس العلاقة بين متغير خيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب،

الارتباط		
	الأداء	الخيار الاستراتيجي
ارتباط بيرسون		495**
المعنوية SIG	1	005
الأداء	30	30
العينة		
ارتباط بيرسون	495**	
المعنوية الخيار SIG	005	1
الاستراتيجي	30	30
العينة		
		الارتباط عند مستوى معنوي**0.01

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 1.110 أصغر من مستوى 1.10 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 00.0 % وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للخيار الاستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب.

جدول رقم(24): نتائج قياس العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والأداء في مؤسسة.

الارتباط		التخطيط الاستراتيجي	الأداء
ارتباط بيرسون	1	651**	30
المعنوية sig	30	000	30
الأداء	30	000	30
العينة	30	000	30
ارتباط بيرسون	651**	1	30
المعنوية sig	000	30	30
التسيير الاستراتيجي	30	000	30
العينة	30	000	30
الارتباط عند مستوي المعنوي** 0.01			

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج SPSS.

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.001 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 65.1 % وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للتسيير الاستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز دور التسيير الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ عينة تتكون من 30 موظف من مختلف مستويات المؤسسة حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة، ثم جمع بعض المعلومات الشخصية، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما التسيير الاستراتيجي و الأداء، من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث، تم استرجاع تم تفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أنه توجد علاقة كل من الرؤيا الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة محاجر الغرب من جهة أخرى، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الإستراتيجي والأداء في المؤسسة انطلاقا من نتائج الدراسة نستنتج أن مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسة على مستوى الأداء جاء مرتفعا.

خاتمة

الخاتمة العامة:

تعمل المؤسسات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المؤسسات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في أساليب التسيير التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدا للمؤسسات.

لذلك كان موضوع التسيير الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجددًا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية و الداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر و المستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف الاستراتيجية والسياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبح التسيير الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤيا والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة تسيير خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل مؤسسة خطة استراتيجية على مستواها .

يهدف التسيير لاسراتيجي على مستوى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التسيير الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم احرازه فهو من أجدديات عمل المؤسسات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التسيير الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر ، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات و مهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.

الفرضية الثانية: تساعد الرؤيا الاستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.

الفرضية الثالثة: التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.

نتائج الدراسة:

النتائج المتوصل إليها تكمن في:

- ✓ تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة.
- ✓ يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.
- ✓ التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.

✓ تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة.

المقترحات:

- ✓ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كموارد ، لا النظر إليها كتكلفة ، والاستثمار فيها وتأهيلها ، تماشياً مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال.
- ✓ تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار و الإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- ✓ تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التسيير الاستراتيجي.
- ✓ تطوير أساليب تسيير جديدة لتمكين من تطوير المؤسسة.
- ✓ قيام بدورات تكوينية والمشاركة في الملتقيات الدولية كسب خبرات في التسيير.

آفاق الدراسة:

- ✓ دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية.
- ✓ دراسة واقع التسيير الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات.
- ✓ مدى ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- ✓ علاقة التسيير و التخطيط الاستراتيجي في رفع من أداء وفعالية المؤسسات الاقتصادية.

المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

✓ الكتب:

1. عبد الحميد الفاتح المغربي، الادارة الاستراتيجية (مواجهة التحديات القرن الحادي و العشرون)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
2. عبد السلام أبو قحف، سياسة واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
4. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية (المنهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
5. حسين حريم، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
6. شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001.
7. منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية ندار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
8. أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003/2002.
9. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002..
10. جون برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003.
11. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية..
12. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل الطبعة الأولى، عمان، 2004.
13. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002..
14. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
15. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، الادارة الاستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
16. أحمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

17. نادية المعارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
18. جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التناسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين): دار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
19. فريد راغب النجهر، التحالفات الاستراتيجية (من المنافسة الى التعاون)، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
20. أحمد عرفه، سمية شيلي، ادارة العمليات و الانتاج بين أنظمة الجذب الحديث في عصر العولمة، بدون دار النشر و السنة
21. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002..
22. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
23. علاء فرحان طالب و ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

✓ مذكرات التخرج:

1. مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.
2. فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003.
3. شريط عابد، استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.
4. فاطمة علي محمد الربابعة، دور السياسات، ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع تطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.

✓ الملتقيات:

1. عبد المليك مزهودة، المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 31ماي 02 جوان، 2003
2. حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31ماي 20 جوان، 2003

3. محمد بوهزة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية والتحويلات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر، 2002.
4. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 2، 31 جوان، 2003.
5. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، يناير 2007، مصر.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. patrick Joffre, Gerhard KOENING, Stratégie D'entreprise(Antianuel),Economica, Paris,1985.
2. Jackes ORSONI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique. Vuibert,2eme édition, Paris, 1994.
3. F. DURRIEUX et autre, de la planification Stratégique à la Complexité,l'expansion management,review,Septembre2000..
4. Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jackes ORSONI, Management (Stratégie et Organisation) ,Vuibert, édition,Paris,2000.
5. Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Stratégique, publi- union , Paris, 2000 .
6. Michel WRILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin,Paris2001.
7. Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, Eyrolles Universite, Paris, 1995.
8. Alain Charles MARTINET, Stratégie ,édition Verbert, Paris,1983.
9. Jacques CASTELNAU, loic DANIEL, bruno METTLING, le pilotage stratégique(comment mobiliser l'énergie collective), éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 2002.
10. Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999,.
11. stratégor, politique générale de l'entreprise, dunod, , 3eme édition, Paris 1997.
12. Kamel HAMDJ, diagnostic et redressement d'entreprise, es-salem, cheraga, Alger, 2002.
13. Alain MEIGNANT,ressources humaines(déployer la stratégie),liaisons, rueil-mal maison,Paris,2000.
14. Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.

15. R.Brosquet: Fondement de la performance humaine dans l'entreprise. _ditions d'organisation. Paris. 1989.
16. P .Drucker. L'avenir du management selon Drucker. Edition Village mondial.Paris. 1999.
17. Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le Pilotage par les processus et les compétences.
18. Editions d'organisation. 2eme édition. Paris. 2001
19. Françoise Girard . contrôle de Gestion et pilotage de la performance . 2EME édition Gualino éditeur . Paris . 2004.
- 20 P.Kotler et Dubois. Marketing Management .11 édition. Pearson Education. Paris .2003.
- 21 Vincent PLAUCHU. Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome2 . Office des Publications universitaires. Université pierre mendés France. Grenoble. 2006,
- 22 Mare Angham . Management Stratégique et compétitivité. Ed : Deboeck Université. Bruxelles. 1995 .
- 23 Pascal LAURENT et Françoise BOUARD: Economie d'entreprise .Tom 1 . Les Editions d'organisation .Paris. 1997.
- 24 Gilles Bressy et christian konkuyt. Economie d'entreprise . Edition sirey. Paris. 1990.
- 25 Philippe .Lorino : Le control de gestion stratégique .Edition Dunod.Paris .1991.
- 26 Patrick Jaulent, Marie – Agnès Quarès. Pilotez vos performances 2èm édition .Ed : Afnor .Paris .2008.
- 27 Hurbert .k.Rampersad : Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris. 2005.
- 28 Martine Maadami, Karim Saïd. Management et pilotage de la Performance .Hachette livre .Paris . 2009.