

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير و علوم المالية والمحاسبة

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

(وفق النموذج الاوربي للتميز المؤسسي)

دراسة تجريبية بمطاحن الظهرة الكبرى مستغانم

تحت إشراف الاستاذة:

بن علي عائشة

مقدمة من طرف الطالب:

شيخ عسري

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دباحي يمينة	أستاذ محاضرة-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	بن علي عائشة	أستاذة مساعدة-أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	شهيدة عبدالله	أستاذ مساعد-أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018

إهداء

إلى والدي الكريمين...

إلى زوجتي الغالية

إلى أبنائي أحمد ياسين، ربيعة و اسماعيل

إلى كل الزملاء و الاصدقاء

إلى كل من يتمنى لي الخير

أهدي هذا العمل...

شيخ عسري

شكر و امتنان

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و جميل الامتنان، إلى كل الذين ساعدوني وقدموا لي يد العون، و كانوا دافعا و حافزا لتحقيق أفضل الانجازات...و أخص بالذكر:

أساتذة الدفعة الذين رافقونا خلال مسيرتنا الدراسية في الماستر

المشرفة الاستاذة بن علي عائشة نظير جهودها و توجيهها و دعمها المستمر

أعضاء لجنة المناقشة لاهتمامهم و اثنائهم للبحث بالاضافات و الملاحظات البناءة

إطارات مؤسسة "مطاحن الظهرة الكبرى" بمستغانم: السيد خليفى مراد مدير التكوين،

السيدة بوداني فاطمة نائب مدير التكوين، السيدة زوجي دليلة مسؤولة تسيير الجودة،

السيدة مداح نورية مشرفة الجودة، الذين ساهموا بشكل كبير في الدراسة الميدانية للبحث.

شيخ عسري

فهرس الفصول والمباحث

أ	الاهداء
ب	شكروامتنان
ج	الفهرس
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
1	مقدمة عامة:
8	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي ومحدداته
10	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الاول:تعريف و خصائص التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثاني:أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه
17	المطلب الثالث:مستويات و نماذج التخطيط الاستراتيجي
22	المبحث الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح، شروط فعاليته و معوقاته.
22	المطلب الأول: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح
22	المطلب الثاني:شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
26	المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي.
26	المطلب الأول:تحديد الرؤية، الرسالة و الأهداف الاستراتيجية.
34	المطلب الثاني:التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة:
40	المطلب الثالث: البدائل و الخيارات الاستراتيجية:
42	خلاصة الفصل:
43	الفصل الثاني:
43	الاطار العام للتميز المؤسسي و نماذجه
44	تمهيد:
45	المبحث الاول:مفهوم التميز المؤسسي

45.....	المطلب الأول: تعريف و خصائص التميز المؤسسي
49.....	المطلب الثاني: أنواع و مداخل التميز المؤسسي
53.....	المطلب الثالث: معوقات التميز المؤسسي:
53.....	المبحث الثاني: دوافع ، أهداف ودعائم التميز المؤسسي:
53.....	المطلب الأول: دوافع التميز المؤسسي:
55.....	المطلب الثاني: أهداف التميز المؤسسي:
56.....	المطلب الثالث: دعائم التميز المؤسسي:
57.....	المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي
58.....	المطلب الأول: نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز المؤسسي
60.....	المطلب الثاني: نموذج "ديمنغ" الياباني للتميز:
61.....	المطلب الثالث: النموذج الاوربي للتميز المؤسسي
67.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: واقع محددات التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن
69.....	الظهرة الكبرى
70.....	تمهيد:
71.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
71.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و أهدافها:
72.....	المطلب الثاني: أنظمة و نشاطات المؤسسة:
72.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
74.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
74.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
74.....	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات
74.....	المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات.
76.....	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة.
76.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

79.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.....
84.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة.....
90.....	خلاصة الفصل:
90.....	الخاتمة العامة.....
94.....	المراجع:
96.....	الملاحق.....
101.....	محتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وإليسون	(1-I)
20	بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي	(2-I)
31	الفرق بين الرؤية الاستراتيجية و الرسالة الاستراتيجية	(3-I)
33	الفروق الجوهرية بين الغايات و الاهداف الاستراتيجية	(4-I)
48	الفرق بين المؤسسة المتميزة و المؤسسة التقليدية	(1-II)
75	معامل الثبات "الفا-كرومباخ"	(1-III)
76	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	(2-III)
77	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	(3-III)
78	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(4-III)
78	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	(5-III)
79	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	(6-III)
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي	(7-III)
80	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات الرسالة الاستراتيجية	(8-III)
81	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات الاهداف الاستراتيجية	(9-III)
82	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات محور "التميز المؤسسي"	(10-III)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرؤية على التميز المؤسسي	(11-III)
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرسالة على التميز المؤسسي	(12-III)
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي	(13-III)
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير محددات التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي	(14-III)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي	(1.1)
16	أهمية التخطيط الاستراتيجي	(2-1)
29	معوقات التخطيط الاستراتيجي	(3.1)
35	عناصر الرسالة الاستراتيجية وفق نموذج (David 1989)	(5-1)
36	خصائص الاهداف الاستراتيجية الجيدة	(6-1)
37	نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس	(9-1)
39	عناصر تحليل المنافسين	(10-1)
59	سلسلة القيمة للمؤسسة لبورتر (Porter 1985)	(11-1)
64	نموذج مالكوم بالدريج الامريكي للتميز المؤسسي	(1-II)
66	معايير نموذج التميز المؤسسي	(2-II)
73	أداة "رادار" لقياس الاداء المؤسسي	(3-II)

توطئة:

يتسارع العالم اليوم في جميع مجالات الحياة، بما فيها المجال الاقتصادي (صناعيا و تجاريا و خدميا)، وفرضت مفاهيم العولمة نمطا جديدا في مجال إدارة و تسيير الانشطة الاقتصادية على اختلاف مجالاتها، هذه العولمة التي أفرزت تغيرات جذرية في مختلف الممارسات الادارية و الاقتصادية، نتيجة للانفجار المعرفي، و شدة المنافسة، وكذا حرية التجارة الدولية.

و أمام هذا الوضع، وجدت المؤسسات الاقتصادية سواء الصناعية، التجارية أو الخدمية نفسها أمام تحديات جديدة و مثيرة للاهتمام، تتعلق بمصيرها في بيئة تتسم بالتجدد المستمر و المنافسة الشرسة، و أصبح بقاؤها و استمرارها لا يتعلق فقط بتوفرها على الموارد التقليدية و نقصد هنا الموارد البشرية و المالية، و المادية فحسب، و ان كانت ذات أهمية في تطوير أي نشاط اقتصادي، و لكن يتعدى ذلك إلى قدرتها على التحكم في ممارسات إدارية و تسييرية جديدة، تمكنها من ايجاد حلول مبتكرة لهذه التحديات، والسعي نحو تحقيق النمو من خلال اختراق اسواق جديدة، و التفوق على المنافسين، و الوصول الى التميز المنشود.

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الممارسات الادارية الحديثة، التي فرضت واقعها كإحدى أهم الحلول للتغير المستمر في بيئة المؤسسة، و بات العمل على تفعيله و تطبيقه يشكل حتمية و ضرورة ملحة، إذا أرادت هذه المؤسسات تنمية قدراتها التنافسية، و تطوير أدائها على كل المستويات.

و قد أثبتت التجارب المختلفة أن المؤسسات التي عملت على تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي، استطاعت تحقيق نتائج أفضل من مثيلاتها من المؤسسات في أدائها الكلي، و تحقق نتائج باهرة من خلال النمو المستمر، الانتشار الواسع و السمعة المتميزة في السوق، مما أهلها لاكتساب سمعة رائجة لدى الزبائن و مختلف عملائها و شركائها.

و المؤسسات الجزائرية لم تكن في منأى عن هذا التحول و التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، لتحقيق أعلى معدلات النمو، و القدرة على المنافسة المحلية و الدولية، و الذي تجلت صورته في مكانتها في السوق الجزائرية و الدولية، و ثقة الزبائن التي حققتها من جودة منتجاتها و قدرتها على المنافسة في مجال صناعتها و خدماتها، وأيضا في جوائز التميز التي تحصلها و المتعلقة بالجودة على الخصوص.

و تأتي دراستنا هذه، للتطرق إلى تجربة إحدى أهم المجمعات الصناعية في الجزائر، و يتعلق الأمر بمجمع "متيجي" للصناعات الغذائية، الذي أصبح نموذجا للصناعة الجزائرية القادرة على المنافسة، و التي سنعرض واقع ممارستها للتخطيط الاستراتيجي و كيف ساهم ذلك في تفوقها و نموها، وتميزها المؤسسي.

1. إشكالية البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الاساسية و مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي، و كيف ساهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي ؟

و في هذا الاتجاه، كانت اشكالية بحثنا على النحو التالي:

كيف يمكن أن تساعد ممارسات التخطيط الاستراتيجي (تحديد الرؤية، الرسالة و الاهداف) في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى بمستغانم؟

و تندرج تحت هذه الاشكالية، الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي و ما هي محدداته؟

2. ما المقصود بالتميز المؤسسي و ما هي أهم نماذجه؟

3. ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم

(وفقا للنموذج الاوربي للتميز المؤسسي)؟

2. الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية المطروحة في سياق هذا البحث، نورد الفرضيات التالية:

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، لرؤية المؤسسة على التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن

الظهرة الكبرى بمستغانم

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، رسالة المؤسسة على التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن

الظهرة الكبرى بمستغانم

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، للأهداف المؤسسة على التميز المؤسسي في مؤسسة

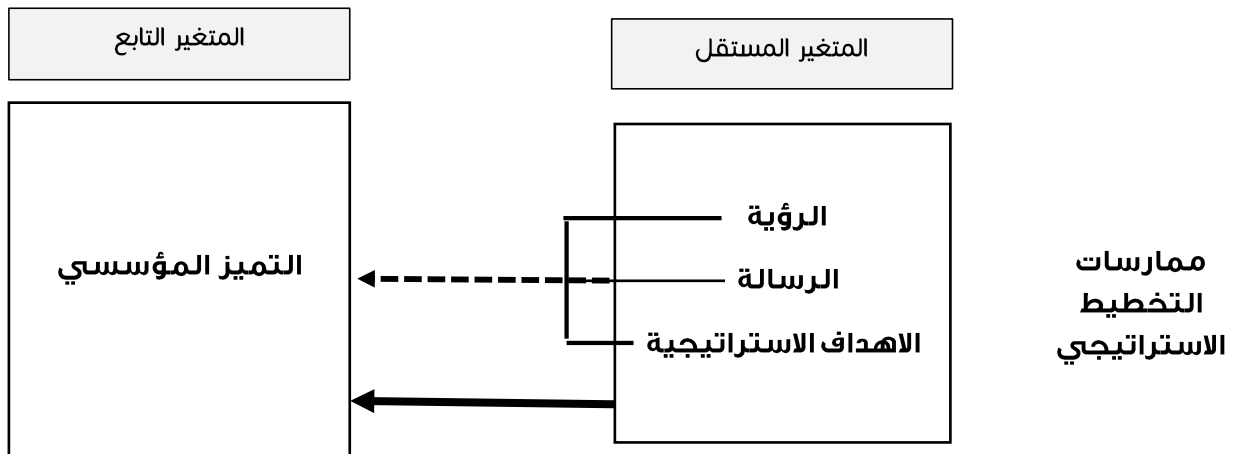
مطاحن الظهرة الكبرى بمستغانم

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، لمحددات التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في

مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى بمستغانم

3. نموذج الدراسة

بناء على اسئلة الدراسة و الفرضيات المعتمدة، تم صياغة نموذج الدراسة التالي:



المصدر: من اعداد الطالب

4.دوافع اختيارالموضوع:

من الاسباب الدافعة لاجراء هذه البحث:

- 1.أن موضوع التميز المؤسسي أصبح توجه ذو أهمية، لما يحققه للمؤسسة في مجال المنافسة، النمو و الاستمرار.
- 2.التعرف على مفاهيم التميز المؤسسي (مع التركيز على النموذج الاوربي).
- 3.الوقوف على تجربة مجمع متيجي للصناعات الغذائية في ممارسات التخطيط الاستراتيجي كنموذج للمؤسسات الناجحة.
- 4.التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في مجمع "متيجي" للصناعات الغذائية.
- 5.على اعتبار أن موضوع البحث يلبي الميولات البحثية الشخصية في مجال التسيير الاستراتيجي و التميز المؤسسي.

5.حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تم البحث في الفترة الزمنية الممتدة على مدى شهري أفريل-ماي 2018.
- الحدود المكانية: تم البحث على مستوى مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى التابعة لمجمع متيجي الصناعي بولاية مستغانم
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لمعايير النموذج الاوربي للتميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى.

6.أهداف البحث:

- 1.محاولة تحديد المفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2.محاولة تحديد المفاهيم الاساسية للتميز المؤسسي بالتركيز على النموذج الاوربي.
- 3.توضيح اهمية و دور التخطيط الاستراتيجي في تميز المؤسسات.
- 4.توضيح مدى ملائمة التخطيط الاستراتيجي للبيئة الجزائرية و امكانية ممارسته لتحقيق التميز.
- 5.الوصول إلى توضيح مدى حرص المؤسسات الجزائرية على تحقيق التميز وفق معايير النموذج الاوربي.

7.المنهج المستخدم في البحث:

فرضت طبيعة موضوع البحث منطقتها في اختيار المنهج العلمي المستخدم، حيث استخدمنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، الملائمين لدراسة موضوع البحث كما هو في الواقع، من خلال وصفه وصفا دقيقا كيفيا و كميًا.

فالتعبير كيفيا جاء من خلال وصف التخطيط الاستراتيجي و التميز المؤسسي و بيان خصائصهما ومعوقاتهما وأهدافهما...الخ، و الكمي تمثل في الارقام التي توضح مستوى الظاهرة و حجمها و ارتباطها بباقي الظواهر الاخرى، و تعدي ذلك إلى التحليل و التفسير و الوصول الى استنتاجات لبناء تصورات و اقتراحات معينة.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، من خلال اسقاط المفاهيم على الواقع الميداني، و الوصول إلى التعميم العلمي قصد تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

8. الدراسات السابقة:

حظي كل من التخطيط الاستراتيجي و التميز المؤسسي-على اعتبار أنهما من الممارسات الادارية الحديثة- باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في المجال الاداري على اختلاف فروعهم، من خلال العديد من الدراسات الجامعية سواء رسائل الماجستير، و اطروحات الدكتوراة، و كذا الدراسات العلمية من مقالات و بحوث نشرت في دوريات محكمة أو تم تناولها في الملتقيات العلمية التي حاولت تسليط الضوء على جوانب هذه المواضيع لأهميتها.

و ارتأينا من المهم عرض نتائج هذه الدراسات حسب ترتيبها الزمني كما يلي:

1. دراسة: صيام، أمال نمر حسين (2010) ، بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- فحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن الادارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.
- المؤسسات النسوية الأهلية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.
- وضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيته ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
- بينت وجود علاقة ايجابية بين التحليل البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

2. دراسة إياد علي الدجني(2010-2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي(دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية)" رسالة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سوريا،

حيث كانت أهداف البحث كما يلي:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها.

- التعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية .
- تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.
- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.
- فيما خلصت الدراسة الى أهم النتائج:
- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.
- 3.دراسة عبدالله عبداللطيف علي محمد(2011-2012) بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي(دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات سوداتال)" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البحر الاحمر، و التي جاءت أبرز أهداف البحث مايلي:
- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.
- التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي.
- كما خلصت الدراسة الى النتائج التالية:
- تعول الشركة على العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.
- تبنى الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.
- حرص المديرين على منح مرؤ وسهم الصلاحيات التي تساهم في أداء العمل.
- 1.دراسة رحمة زعيبي(2014) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(من منظور بطاقة الاداء المتوازن)-دراسة حالة جامعة بسكرة- "رسالة ماستر أكاديمي، جامعة بسكرة(الجزائر).
- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- ✓ إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.
 - ✓ تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود.
 - ✓ التأكيد على دور رسالة المؤسسات الجزائرية للعاملين والمؤسسات نفسها في تحقيق الأداء المطلوب.

- ✓ التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.
- ✓ وضع الأهداف الإستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور
- ✓ التعلم والنمو لجامعة بسكرة.
- ✓ التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.

و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، أيضا مستوى أداء جامعة بسكرة جاء مرتفعا، توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي كمجموعة على أداء جامعة بسكرة. وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نحو مستقل في مستوى أداء جامعة بسكرة، وجدنا أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين التاليين: (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على مستوى أداء جامعة بسكرة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة والأهداف.

وفي الأخير تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرين المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة، و التي كانت مرجعا مهما في اثناء الجانب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و التميز المؤسسي، و كذا المساعدة في الدراسة التطبيقية المتعلقة بموضوع بحثنا، إلا أن هذا الأخير يتميز عنها في الجوانب التالية:

1. ركزنا في هذا في جانب التخطيط الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي المتضمن الرؤية، الرسالة و الاهداف الاستراتيجية و دراسة علاقتها بالتميز المؤسسي.
2. اختيار نموذج محدد من نماذج التميز المؤسسي، و هو نموذج التميز الاوربي الصادر عن المؤسسة الاوربية للجودة، من خلال معايير التسعة، و علاقتها بممارسات التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى بولاية مستغانم.

9. صعوبات البحث:

- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية ويعود ذلك لقلّة المراجع بنفس موضوع دراستنا أو على حد علم الباحثة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام.

10. هيكل البحث:

قصد الوصول إلى الأهداف السالفة الذكر، و الاجابة على الاشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين، و فصل تطبيقي.

يتعلق الفصل الأول بالتخطيط الاستراتيجي و محدداته، و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بماهية التخطيط الاستراتيجي، ثم المبحث الثاني تعلق بشروط نجاح، مقومات و معوقات التخطيط الاستراتيجي، فيما تمثل المبحث الثالث في مراحل التخطيط الاستراتيجي .

أما فيما يخص الفصل الثاني المتعلق بالاطار العام للتميز المؤسسي و نماذجه، من خلال ثلاث مباحث، خصص الاول لمفهوم التميز المؤسسي، ثم الثاني و الذي ضم دوافع، أهداف و دعائم التميز المؤسسي، فيما تعلق الثالث بنماذج التميز المؤسسي مع التركيز نموذج التميز الاوربي على اساس انه نموذج التميز في هذا الدراسة.

ثم الفصل التطبيقي و الذي ضم دراسة حالة على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم، ليختتم البحث بخاتمة عامة بعد جملة من النتائج و الاقتراحات.

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

و محدداته

تمهيد:

أصبح التخطيط الاستراتيجي يشكل أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات و منظمات الاعمال، وتحقيق أهدافها و غاياتها التي أسست من أجلها، من خلال معرفة و تحديد أهم قدراتها و مواردها الحالية والمستقبلية، والعمل على ايجاد متطلبات النمو و الاستقرار في بيئة متغيرة و مضطربة.

و هو يعمل على ربط المؤسسة ببيئتها و تمكينها من اختيار أمثل السياسات و الاستراتيجيات في ظل مراكز قوتها والفرص المتاحة أمامها، و رفع تحديات مكان الضعف و التهديدات التي تترصد بها، مما زاد في أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الممارسات الادارية الحديثة.

سنعرض في هذا الفصل إلى اهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وفقا للمباحث التالية:

- المبحث الاول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
- المبحث الثاني: مقومات، شروط نجاح و معوقات التخطيط الاستراتيجي
- المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول: تعريف و خصائص التخطيط الاستراتيجي

في ظل التحديات المتتالية التي أصبحت تفرضها البيئة المعاصرة ،كان من الضروري على المؤسسات على اختلاف مجالاتها، توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل، يمكنها من اقتناص الفرص الكثيرة التي تتيحها البيئة التي تتواجد فيها، واستثمارها لصالح المؤسسة للتطوير و الانتشار. و تجنب التهديدات ما أمكنها ذلك، و تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تعريف التخطيط الاستراتيجي، خصائصه ، أهميته وأهدافه، ثم أهم شروط نجاحه و معوقاته، انتهاء إلى التطرق إلى مراحل المختلفة.

أولاً-تعريف التخطيط الاستراتيجي ومبادئه:

يعتبر التخطيط إحدى أهم عناصر العملية الادارية، التي يجب أن تحرص المؤسسة على أدائها بالشكل المطلوب، حتى تتمكن من تحقيق النتائج التي تصبو إليها.

1.تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم العمليات الإدارية التي تهتم بها المؤسسة، و ارتباطه بباقي العمليات وثيق و ذو أهمية، حيث يؤثر على جودة مخرجاتها و قوة نتائجها، فهو يعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي من العمليات الادارية المتعلقة بنشاط المؤسسة، و التي تنتهي باتخاذ القرارات الملائمة وبشكل فعال.

و قد عرف التخطيط وفقاً لوجهات النظر المختلفة بعدة تعاريف نذكر منها:

1.تعريف اليونيسكو(1973):"التخطيط هو معالجة منطقية وعلمية للمشكلات، و معالجة تستوجب المطابقة بين الأهداف و الموارد المتاحة، و تحري مضامين طرائق الفعاليات البديلة و الاختيار الواعي فيما بينها، و تحديد الأهداف النوعية التي ينبغي الوصول إليها في فترات زمنية محددة"¹

2.يرى هنري فايول أن"التخطيط هو التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"²

3.كما يعرف كونت على أنه"التقرير المقدم بما يجب عمله، و كيف يمكن عمله، و من الذي يقوم بالعمل،فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه"³

¹حسين محمد جواد الجبوري:التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع،2014،عمان، الطبعة الأولى،الأردن، ص29.

²رحمة زعبي:أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات الجزائرية(من منظور بطاقة الاداء المتوازن) حالة جامعة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،قسم علوم التدبير،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2013-2014،ص28 نقلا عن الصباب عبدالله و آخرون:أساسيات الإدارة الحديثة،المملكة العربية السعودية،2013،ص67

³المرجع نفسه ص28

4. و عرفه هوسي (1982) بأنه "جزء مهم من الإدارة و عنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه إحدى أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، و التي تتعلق برسم الاهداف التي تتوخى الوصول اليها و تحقيقها، خلال فترة زمنية محددة، و في حدود الموارد التي تتوفر عليها، و اختيار الفرص الملائمة لتعظيم النتائج و تقليص التكلفة.

2. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي امتدادا لمفهوم التخطيط طويل المدى، الذي ظهر مع أواخر سنوات الخمسينيات، لغرض وضع الاهداف و الخطط طويلة المدى لمواجهة زيادة الطلب و ارتفاع القدرة الشرائية للمستهلكين، نتيجة للتطور التكنولوجي.

فالتخطيط الاستراتيجي هو مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام، و قد تناول العديد من المفكرين و الباحثين مفهوم التخطيط الاستراتيجي و التي نورد بعضها فيما يلي:

عرفه دروكر (Drucker) بأنه عبارة عن "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها"²

✓ و حسب كوتلر (Kotler) فإن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل"³.

✓ يعرفه سكوت (Scott 1995) على أنه " أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة و الجوهرية لبقائها و حيويتها و استمرارها على المدى الطويل. و تكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة"⁴

✓ يرى بريسون (Bryson 1993) أن "التخطيط الاستراتيجي يعد من أشكال التخطيط ، يمكن أن يساند و يساعد المؤسسة في التكيف الفعال مع المتغيرات التي تعرفها، بعيدا عن الاهداف الربحية، معتبرا اياه نظاما متكاملًا من الاجراءات و الجهود الرامية الى اتخاذ القرارات المهمة لواقع المؤسسة و مستقبلها"⁵

✓ كما يعرفه كوب (Cope 1981) على أنه "ممارسات تنتهجها المؤسسة، و هي ناتجة عن عملية تشاركية و مسحية للمستقبل، تمكنها من التنسيق بين برامجها الادارية و الفنية و الفرص التي تتيحها بيئتها لتحقيق

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (بدون طبعة) 2007، الاردن، ص6

² الكبيسي، محمد عادل حمد: اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصص السوقية (دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الاردن)، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال ، الاردن، 2011-2012، ص13

³ حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014، عمان، الاردن ص68.

⁵ المرجع السابق، ص68

أهداف خدمية للمجتمع، مما يساعدها على الانفتاح على محيطها الخارجي و يمكنها من الشراكة مع باقي المؤسسات.¹

بالنظر لما سلف، يمكننا أن نعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية منظمة ومستمرة، تمكن المؤسسة من تحديد كيفية انتقالها من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات التي تخص بيئتها الداخلية و الخارجية والتي تستند على مجموعة من التساؤلات: أين نحن الآن؟ أين نرغب ان نكون؟ كيف نصل؟ كيف نقيس مدى تقدمنا؟، معتمدة على مقدراتها الجوهرية. و إدارة مواردها الاساسية.

3. تعريف الادارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على أنها " العملية التي تتضمن تصميم، تنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل المدى، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العملاء، المساهمين، المجتمع وكل أصحاب المصالح"².

و تعرف أيضا على أنها "مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية و متداخلة، و هي تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، و تقييم الاستراتيجية، فيما يشار إلى التحليل البيئي و صياغة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي"³.

مما سبق يمكن أن القول أن الادارة الاستراتيجية هي مجموعة من التصرفات التي تنتهجها المؤسسة، تتعلق أساسا باتخاذ القرارات على المدى البعيد، من خلال جملة من الأنشطة تبدأ بوضع رؤيتها و أهدافها، ثم السياسات والاجراءات المتعلقة بها، ثم تنفيذها ، و اخيرا الرقابة عليه و مراجعتها، لتحقيق الغاية من وجودها و تحقيق رغبات عملائها.

4. علاقة التخطيط الاستراتيجي بالادارة الاستراتيجية:

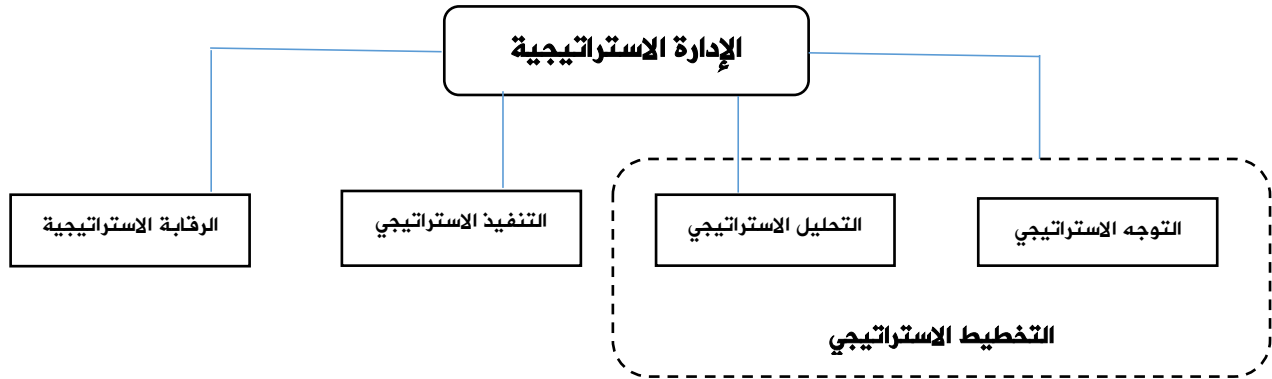
مما سبق، يمكن القول أن عملية التخطيط الاستراتيجي، هي جزء مهم من عملية الادارة الاستراتيجية ككل، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

¹المرجع السابق، ص72.

²مريم بولمخال، ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة)، رسالة ماجستير ادارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013، نقلا عن محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية 2013.

³منصور محمد اسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، 2001، صنعاء، ص15

الشكل رقم (1.1): العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي



المصدر: منصور محمد اسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، 2001 صنعاء، ص

5. مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على أربعة عناصر مهمة¹:

-اتخاذ القرارات بشكل مستقبلي:

تعتمد القرارات على البدائل التي يتم اختيارها ، بعد تحديد البدائل الممكنة التي تعتمدها المؤسسة في المستقبل، والتي عند تكاملها مع طبيعة المعلومات التي تحوزها، تمكنها من وضع أرضية لاستكشاف التهديدات والعمل على تجنبها، بمعنى آخر يمثل هذا العنصر كيفية تحقيق الأهداف المستقبلية بعد تحديدها.

-العملية:

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي مجموعة اجراءات متلاحقة، تبدأ بتحديد الاهداف، تحديد السياسات، طرق تحقيق الاستراتيجيات ثم تطوير الخطط المستقبلية، و بالتالي فهو عملية تخص الجهود التنظيمية و ما تعلق بها، بشكل مستمر وفقا لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

-الفلسفة:

إن التخطيط الاستراتيجي توجه حياتي، و أحد أهم دعائم العملية الادارية، و لا يجب النظر اليه على انه مجرد قواعد و إجراءات ينبغي التقيد بها، و إنما يجب ان يكون قناعة راسخة لدى المدراء و القادة بممارسته في جميع الانشطة الرئيسة لمنظماتهم.

¹فيصل سعد متعب المطيري: تأثير استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الكويتي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010-2011، ص19.

-الهيكلية:

يربط التخطيط الاستراتيجي بين ثلاثة انواع من الخطط، و هي الخطط الاستراتيجية، الخطط متوسطة المدى و الخطط قصيرة المدى، و وجود علاقة هيكلية مهم للربط بينها، ليساعد الادارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

ثانيا- خصائص التخطيط الاستراتيجي¹:

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي، و نجاح المؤسسة في وضع خطة استراتيجية، و اهتمامها بذلك، يرجع أساسا إلى الخصائص التي يتميز بها، و التي تجعله من أهم العمليات و الممارسات الادارية في نشاط أي مؤسسة ناجحة، و التي نوجزها فيما يلي:

- يتسم بالتكاملية؛ نظرا لرسمه وفقا لخطوات متعارف عليها وبشكل معتمد.
- يتميز بأنه نظام فعال لرسم توجهات المبادرة في المستقبل، وتحديد وجهتها ورسالتها وأهدافها، وما تترتب عليها من تصرفات يجب ممارستها لبلوغ الهدف المرجو تحقيقه.
- يمتلك القدرة على تحديد المجالات المستقبلية التي ستمنح المبادرة تميزا وتقدما فيها، كما يحدد العمليات والأنشطة المطلوب ممارستها مستقبلا.
- يحدد في محتواه ردود فعل تتماشى مع كل ما سيواجه المنشأة من نقاط قوة أو ضعف، أو تهديدات وفرص في البيئة التنظيمية.
- يوصف بأنه أسلوب عمل كامل وفعال، وذلك لتوافقه وشموله لمختلف المستويات والوحدات الإدارية في المنشأة، ومنحه كلا منها وظائف وخصائص تنفرد بها عن غيرها.
- يعد أسلوبا خاصا للكشف عما ستحققه المنشأة من عوائد مادية ومزايا اجتماعية.
- آثار التخطيط الاستراتيجي طويلة الأجل بالنظر إلى التغييرات التي يحدثها في المؤسسة، و التي تحتاج إلى فترة طويلة، وتكلفة كبيرة و كذا جهود مهمة حتى تتحقق.
- المشاركة الواسعة و المطلوبة لأكثر من طرف، بدءا من الادارة العليا، إلى الموظفين، إلى العملاء و الجمهور.
- من الخصائص المهمة للتخطيط الاستراتيجي أنه يضع المؤسسة أمام خيارات و أولويات متنوعة، تسلك منها ما يناسب توجهاتها و أهدافها الاستراتيجية و التنفيذية.

¹عزيزة سهيل ابوحليمة: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، مذكرة دبلوم عالي في ادارة منظمات المجتمع المدني، قسم ادارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص5.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

أولاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

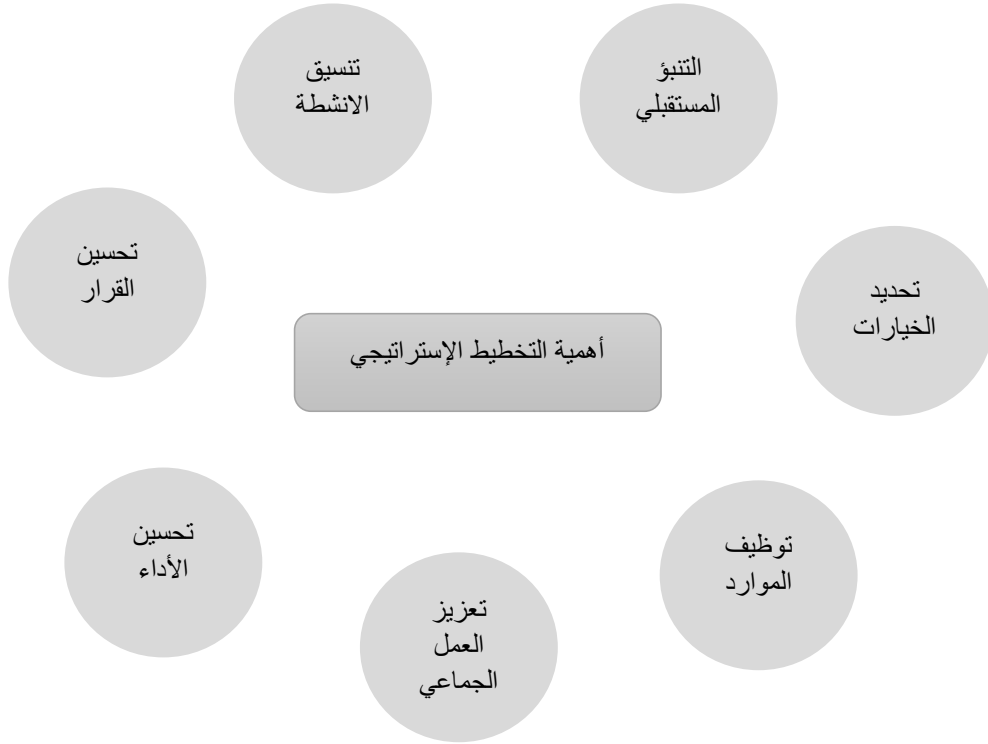
إذا كان التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم التي ذكرناها يفضي الى بناء تصور مستقبلي لوضع المؤسسة، فإنه دون شك يكتسي أهمية بالغة في نشاطها و قدرتها على المنافسة و النمو و الاستمرارية، و يمكن اجمالها فيما يلي¹:

1. يكرس التخطيط الاستراتيجي الفكر الرئيسي للمؤسسة، الذي تبرز أهميته من خلال تبني و تقييم الاهداف السياسات و الخطط.
2. يساعد الادارة العليا على وضع الأولويات عند معالجة مختلف القضايا و المشكلات المتعلقة بنشاط مؤسساتهم.
3. يوفر فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بالاداء و الرضا على وظائفهم.
4. يمكن المؤسسة من التأثير والقيادة تجاه محيطها الخارجي و متغيراته، و عدم اكتفائها بالاستجابة لها فقط.
5. يحقق قدرة المؤسسة على التنسيق بين مختلف أنشطتها و أهدافها الاستراتيجية .
6. يجنب المؤسسة الآثار السلبية التي تفرضها تغيرات البيئة الخارجية، قصد زيادة فعالية و كفاءة أنشطتها.
7. يساعد الادارة العليا على التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.
8. يسهل على الادارة العليا عملية التحكم في مواردها و استثمارها بشكل أفضل، و توظيف العائد من استثمارها بطرق فعالة و مناسبة.
9. يحقق التفاعل و التواصل البناء بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة، بما يخدم أهداف المؤسسة ومستقبلها.
10. يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و المادية و المالية، و التوظيف المناسب لمواهبها الادارية و الوظيفية.
11. تطوير عمل المؤسسة و نشاطها من خلال التوظيف المناسب للمستجدات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و التقنية.

و يوضح الشكل التالي أهمية التخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية مهمة:

¹حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، 2014، ص75 و ص76

الشكل رقم (1-2): أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر:مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي(دار المناهج-عمان-الاردن2009) ص 48

ثانيا-أهداف التخطيط الاستراتيجي¹:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة إلى أي مؤسسة، في الميزات التي يحققها لها من خلال الأهداف التي تتمكن من تحقيقها، و يمكن أن نجملها فيما يلي:

1.يساعد المؤسسة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي من خلال الرؤية و الغايات، مما يوفر لها خارطة طريق لتحقيق التميز و الاستمرار و القدرة المستمرة على المنافسة.

2. التركيز على الامور المهمة، و تحديد الموارد التي تعطي مردود أوفر و نتائج واضحة وفقا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

3.تحديد مواطن الضعف في الاداء، و محاولة القضاء عليها، و كذا نقاط القوة و تمتمتها .

¹رضا خلاصي:مروج الادارة الاستراتيجية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع(بدون طبعة)، 2015، الجزائر،ص 61

4. تشكيل خطوط متكاملة توجه طبيعة العمليات، تفويض القرارات و توزيع المسؤوليات على مختلف المستويات الوظيفية.

5. تمكين الادارة العليا من توجيه طاقتها و اهتمامها نحو المسائل ذات الاولوية في نشاط المؤسسة وفقا لرؤيتها وأهدافها و غاياتها الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مستويات و نماذج التخطيط الاستراتيجي.

أولا- مستويات التخطيط الاستراتيجي¹:

تختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، بالنظر إلى الاهداف الموضوعية، و التي تخدم مستوى معين منها، من خلال حشد طاقات و موارد المؤسسة و تكاملها في سبيل تحقيق غاياتها و أهدافها الاقتصادية، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

يصلح عليه بالتخطيط الاستراتيجي الكل، و الذي تهتم من خلاله الادارة العليا بالغايات الكبرى للمؤسسة، بالتركيز على طبيعة عملها، و منتجاتها، أسواقها و المستهلكين، و اتخاذ القرارات المتعلقة بها على المدى الاستراتيجي.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

و يتم من خلال هذا المستوى اشراك مختلف وحدات الاعمال التي تشكل المؤسسة و ادماجها في عملية تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظائف:

و يتعلق التخطيط هنا بالوظائف المختلفة على مستوى الوحدات و(الموارد البشرية، المالية، التكوين، التسويق... الخ)، حيث يتم وضع استراتيجيات خاصة بها من خلال أهداف على المدى القصير و التي توصف بأنها تشغيلية.

ثانيا- نماذج التخطيط الاستراتيجي.

عرف التخطيط الاستراتيجي وجهات نظر مختلفة من طرف مفكره و رواده، حيث جنحت كل وجهة نظر إلى وضع رؤية مختلفة حول سير عملية التخطيط الاستراتيجي، لتكون فيما بعد نماذج مختلفة حول خطواته، أهم هذه النماذج ما يلي:

¹رحمة الزعبي: اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص38.

3. نموذج التخطيط بالسيناريو¹:

يعد من أهم النماذج بعد نموذج SWOT، و عرف رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، يعتمد على تشكيل فريق من الخبراء بالبيئة الداخلية و المحيطة بالمؤسسة، و القادرون على التنبؤ بالمتغيرات المتعلقة بهما، و الاثار المترتبة عليها.

يعتبر التخطيط بالسيناريو تخطيط هرمي أو شجري، يبدأ بوضع الاحتمال الرئيسي، نزولاً الى احتمالات فرعية، تنتهي باختيار الاحتمال الافضل. يبني هذا النموذج وفقاً للخطوات التالية:

* تحديد الاحتمالات الرئيسية: لا تتجاوز اربعة احتمالات، وفقاً للعوامل المؤثرة على المؤسسة.

* تحديد الاحتمالات الفرعية: و المتفرعة عن كل احتمال رئيسي، و الذي بدوره يمكن ان يفرع الى احتمالات ثانوية.

* تحديد النسب المئوية لكل احتمال: تتعلق بتقييم الاحتمالات و مدى امكانية تحققه (كل ما كان تحققها اقرب كلما كانت النسبة أعلى و العكس صحيح).

* رسم مسارات الاحتمالات للخطوة: بعد وضع نسب لكل احتمال، يتم التوصيل بين المسارات المحتملة من الاحتمال الرئيسي الى الاحتمالات الفرعية و الثانوية، و يتم المفاضلة في الاتجاهات المتفرعة، فالمسار ذو الاحتمال الاعلى نسبة مئوية هو المسار الرئيسي، أما المسارات ذات النسبة الاقل، تبقى مسارات احتياطية أو بديلة للخطوة.

و وفقاً لذلك يكون للمؤسسة خطط موزعة حسب الاهمية في التطبيق لكل وضع محتمل.

2. نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون 1997:

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط إلى عامين أو ثلاثة أعوام وقد كان مفهوم خطة التطوير وتوافقاً مع المنحنى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفعالية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث:

¹ www.almudarra.blogspot.com تم زيارة الموقع بتاريخ 05.06.2018

الجدول رقم(1-1)النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيزوإليسون

إستشراف المستقبل من (5 - 15 أعوام)	مرحلة الفكر الاستراتيجي	- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم - إسقاطات خطية للوضع الراهن. - استطلاع رأي الخبراء.
المدى البعيد (من 3 - 5 أعوام)	مرحلة التخطيط الاستراتيجي	- صياغة الرؤية الإستراتيجية. - تحديد الأهداف الإستراتيجية.
المدى المتوسط والقريب (من 1 - 3 أعوام)	الخطة الإجرائية للتخطيط	- تحديد الأولويات . - تخصيص الموارد . - وضع خطة تنفيذية والمتابعة.

المصدر: رحمة الزعبي: اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014.ص48

3. نموذج وست برنهام: يجمع برنهام النموذج في مجموعة من النقاط 1 :

- تلعب مجموعة من القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة .
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة.
- باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها .
- يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال بناء على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول الخطة قصيرة المدى .
- بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة و أداءات، فإن نظام التقييم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.

¹ رحمة زعبي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014. ص:48-49.

جدول رقم(1-2) يوضح بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي

النموذج:	التوصيف
نموذج التخطيط المبني على النتائج	ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم.
النموذج الخطي	يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة .
النموذج التكيفي	يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ،ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة .
النموذج التفسيري	يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس
النموذج الموضوعي	سمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية .
النموذج التحليلي	يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها.
النموذج الوصفي	وهذا النموذج على عكس النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية
نموذج هارفارد	يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة .
نموذج أصحاب المصالح	ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها
نموذج سننير	وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل
نموذج فايفر	يتلخص نموذج فايفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي، ويتضمن صفحتين هما التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية.

المصدر من اعداد الطالب (بناء على مرجع: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للطباعة(بدون طبعة) 2014. قطر، ص

4. التخطيط الاستراتيجي العضوي¹: إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:
- تقييم البيئة الداخلية والخارجية .
 - وضع تحليل سوات.
 - تحديد القضايا وأولوياتها.
 - وضع البرامج،.
 - تحديد قيم وثقافة المنظمة .
 - تحديد الرؤية.

¹مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للطباعة(بدون طبعة) 2014. قطر ، ص 93 .

المبحث الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح، شروط فعاليته ومعوقاته.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مترابطة ودقيقة، لا يمكن أن تعطي النتائج المتوخاة منها على مختلف مستويات المؤسسة، إلا إذا تم توفر مجموعة من الشروط المتعلقة بنجاحه، و تتوضح فعاليته، كما يجب معرفة المعوقات التي تحول دون هذه الفعالية، وهذا من خلال المبحث.

المطلب الأول: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح¹

هناك مقومات أساسية و مهمة تحدد كفاءة و فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، و وجودها ضروري لضمان نجاح هذه العملية كأحد الدعامات لتطوير المؤسسة و تميزها، و التي يمكن أن نجملها فيما يلي:

1. ضرورة توفر مناخ تنظيمي يشجع على المضي في مثل هذه العملية المهمة، من خلال وجود قيادة استراتيجية واعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، و تمتلك من الكفاءة و المهارات ما يؤهلها لضمان نجاح العملية، و أيضا توفر ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة قادرة على خلق انسجام بين مختلف مستويات المؤسسة، إلى جانب وجود قاعدة بيانات و معطيات خارجية و داخلية تمكن المؤسسة من التحكم و الانسجام مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

2. حتى يكون التخطيط الاستراتيجي فعالا يجب ان تشارك في بلورته كافة الاطراف التي تكون مختلف المستويات الإدارية، من القادة الإداريين، المدراء العامون، المدراء الفرعيين، الإطارات الوظيفية و التقنية و العمال، كل في تخصصه و مستواه، على أن تكون المسؤولية تشاركية و تضامنية تجاه الاعمال و نتائجها.

3. من المهم بالنسبة للمؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي للمرة الأولى، ان تعمل على تدريب إدارتها و مستخدميها على مفاهيم و ممارسات التخطيط الاستراتيجي، و تنظيم لقاءات النقاش و الحوار حوله لزيادة الوعي بالثقافة الاستراتيجية، و لضمان ممارسة صحيحة و فعالة.

4. وجود دعم مالي و معنوي من الإدارة العليا.

5. الاستعانة بالخبراء و المستشارين في مجال التخطيط الاستراتيجي، للاستفادة من تجاربهم الواسعة و تبادل الخبرات مع خبراء المؤسسة ذاتها، مراعين البيئة المحلية و معطيات المؤسسة المتوفرة.

المطلب الثاني: شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي²

حتى يكون التخطيط الاستراتيجي عملية ذات فعالية في مسار المؤسسة، من خلال انشطتها المختلفة، توجب أن تتوفر فيه بعض المواصفات هي على الخصوص ما يلي:

¹ حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 94

² المرجع السابق، ص 95.

1. وجود اجماع حول ارادة التغيير:

حيث غالبا ما تتمسك الادارة العليا أو العمال بما هو معتاد و عدم الرغبة في التجديد، لكن التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة تفرض مسيرته، ولهذا وجود قناعة لدى العاملين في المؤسسة بضرورة تبني التغيير مهم للغاية، من خلال ممارسات جديدة و مثمرة كالتخطيط الاستراتيجي.

2..تركيز العمل في اتجاه احتياجات المؤسسة:

ينبغي أن تنبع رؤية المؤسسة لمستقبلها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي من احتياجاتها الاساسية، وبوجود مشاركة واسعة على كل مستويات المؤسسة في عملية التخطيط، بمساعدة فريق عمل على درجة عالية من الكفاءة و قيادة فعالة قادرة على تعزيز و تمكين جوانب التخطيط الاستراتيجي ككل.

3.توافق العمل التخطيطي مع ثقافة المؤسسة:

تتميز كل مؤسسة بثقافة تنظيمية و مؤسسية معينة، تعمل على تعزيز الكثير من القيم كالتحاور و التشاور و المشاركة في اتخاذ القرار...الخ، و تفرز عملية التخطيط الاستراتيجي أحيانا عن عناصر تتناقض مع هذه الثقافة، لذا من المهم العمل على تكييف هذه المتناقضات مع ثقافة المؤسسة ما أمكن ذلك، عملا على احترام قيم ومعتقدات المؤسسة و محاولة لايجاد توافق بينها و بين العمل التخطيطي.

4.ضمان المشاركة المؤسسي الفعالة:

تؤكد الادبيات إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تتوقف على حجم حشد المشاركة من جميع أفراد المؤسسة و على كل المستويات، وهذا للأسباب التالية:

-ان ميول الكثير من المؤسسات الى النظام الديمقراطي لتأمين حرية الرأي و الرأي الاخر، و فتح مجال الحوار والاستشارة لتعزيز المشاركة الجماعية و تنمية الشعور و القناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

-الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسة، تتطلب في الغالب حلولاً ابتكارية و ابداعية، لا يمكن انتاجها الا من خلال تلاقح الأفكار و تولدها في جو من الحوار و الثقة المتبادلة، من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.

5.القيادة الفعالة:

من المهم توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي من طرف قيادة فعالة، قادرة على التأثير الايجابي على سلوك العاملين، و لديها القدرة على الاشراف و التنسيق بين مختلف المستويات الادارية، و تحويل الجهود نحو نجاح التخطيط ، و أيضا القدرة على متابعة الاستراتيجية و حشد الجهود لتنفيذها وفق ما اتفق عليه.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي¹

أشار مجموعة من الخبراء و الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي، و من خلال بحوثهم العلمية، و خبراتهم و ممارساتهم إلى بعض الصعوبات التي تعترض المؤسسات و المنظمات عند تبنيها لممارسات التخطيط الاستراتيجي في بناء ميزتها التنافسية، و التي تتمثل أساسا في:

1. مقاومة التغيير الذي ينتج عن تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي من قبل البعض من أعضاء الادارة العليا، أو الاقسام و الادارات الوسطى، لجهلهم بها و خوفهم من فشلهم، و أيضا حرصهم على مكتسباتهم المادية و المعنوية، و اعتيادهم على الممارسات التقليدية التي لا تحتاج الى ابداع أو مهارات متقدمة في التسيير و الإدارة.

2. عدم وجود معطيات و بيانات دقيقة و معينة، من خلال قاعدة بيانات و احصاءات على مستوى المؤسسة، حيث أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ديناميكية باستمرار، و تعتمد بشكل أساسي على وجود نظام معلومات استراتيجية قادر على توفير معطيات عن البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة بشكل فوري، و هو ما يشكل عائقا حقيقيا في وضع خطة استراتيجية عملية و موضوعية.

3. يعتبر التغيير المستمر للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، من أهم معوقات نجاح و فعالية التخطيط الاستراتيجي، على اعتبار أنه يتقدم قبل أن يكتمل في صورته القابلة للتنفيذ، مما يجعله عملية صعبة للغاية، و يضطر بالمؤسسة إلى متابعة كل التغيرات في بيئتها مما يلزمها امكانات مالية و بشرية مهمة، و بالتالي فالمؤسسة مجبرة على تصور المواقف المستقبلية و وضع احتمالات التصرف معها و هو ما يصطلح عليه بالتخطيط الموقفي.

4. تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى معلومات و احصائيات مكلفة ماليا، و كذا إلى مناقشة الاهداف و السياسات و الموازنات المقترحة و هو ما يحتاج إلى الوقت، و بالتالي يعتبر كل من الوقت و الكلفة المالية عائقان مهمان حيال التخطيط الاستراتيجي.

5. إن صياغة الخطة الاستراتيجية بشكل طموح و سليم يصطدم غالبا بنقص الموارد المالية، التي تساعد على وضعها موضع التنفيذ، و كفيل بتمكين المؤسسة من تغطية التكاليف المتعلقة بالتنفيذ، فلا معنى لمجهودات التخطيط الاستراتيجي دون فعالية التنفيذ و التطبيق على أرض الواقع.

6. ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و عدم وضوح البنية التنظيمية لمختلف إداراتها و أقسامها، مما ينتج عنه تداخل في الصلاحيات، و المسؤوليات على مختلف المستويات، و الذي يؤثر سلبا على عملية التخطيط الاستراتيجي و وضع الخطة الاستراتيجية و تنفيذها.

7. اهتمام الادارة العليا لمؤسسة بالتسيير الروتيني و اليومي لمختلف أعمالها، يصرف تركيزها في الاهتمام بالتفكير في الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، و يمثل هذا عائقا أمام وضع خطة استراتيجية و تنفيذها و متابعتها.

¹ حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 99.

8. من معوقات التخطيط الاستراتيجي، ربطه بمواجهة الازمات فقط، في حين يجب الاهتمام به على أنه أسلوب لتطوير المؤسسة و تنميتها في كل الظروف، و أنه أحد العوامل لبقائها و استمرارها في السوق.

الشكل رقم (3.1) معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: إعداد الطالب (بناء على المعلومات السابقة)

المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: تحديد الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

أولاً- تحديد الرؤية الاستراتيجية.

1. تعريف الرؤية الاستراتيجية:

تعني كلمة "الرؤية" وفقاً لما جاء به قاموس (Webster 1998) "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة".

و قد تعددت تعاريف الباحثين للرؤية الاستراتيجية، إلى جانب مصطلحات أخرى كالقصد الاستراتيجي مثلاً، فنجد (Wilson:1992) يرى الرؤية كبيان متكامل و فاعل تتضح من خلاله ما ستكون عليه أعمال و نشاطات المؤسسة في المستقبل، و هي ركيزة أساسية في تكوين توجهها الاستراتيجي¹.

فيما يصفها (عوض 2000) على أنها طموح المؤسسة و آمالها المستقبلية، و التي تعجز عن تحقيقها في ظل الموارد الحالية²

في ظل ما سبق يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية تمثل الصورة الذهنية للمستقبل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، كما انها تمثل هوية المؤسسة و مصدر إلهام رئيسي لكافة العاملين و الداعمين و الشركاء، لتحقيق نقلة نوعية في أدائها و انجازاتها في مرحلة قادمة.

2. أهمية الرؤية الاستراتيجية:³

1. تساعد المؤسسة على التحكم في مستقبلها في بيئة تتسم بالتنافسية العالية، و هو ما يمكن الادارة العليا من استشراف التطور المستقبلي لمؤسستها.

2. تحفز الرؤية الاستراتيجية الادارة العليا و العاملين على ابتكار استراتيجيات ابداعية تحقق تطلعاتهم الحقيقية و تدعم نظرتهم الايجابية تجاه المؤسسة.

3. تربط الرؤية الاستراتيجية بين حاضر المؤسسة و مستقبلها، و تساعد على الانتقال إليه و تحقيقه بشكل كبير.

4. تساهم الرؤية الاستراتيجية في العمل على احداث تغييرات مهمة مطلوبة في ثقافة المؤسسة، و استحداث نماذج سلوكية جديدة يتطلها التجديد و الواقع المطلوب الوصول اليه.

5. تعمل الرؤية الاستراتيجية على زيادة التزام العاملين في كل المستويات، و خلق دافعية مستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص154.

² صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهب جلاب: الإدارة الاستراتيجية و تحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2016 عمان، الأردن، ص175.

³ المرجع السابق، ص184.

6. تعد الرؤية الاستراتيجية أساسا مهما لصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث توضح الكيفية التي تنقلها من الواقع الذي تعيشه إلى الحالة التي ترغبها في المستقبل.

3. عناصر الرؤية الاستراتيجية:

إن الرؤية التي تقود المؤسسة نحو التطور و التقدم، هي الرؤية التي ترسم المعالم الواضحة لصورتها في المستقبل، منسجمة مع فلسفتها و مبادئها التي تؤمن بها، و التي تتمثل أهم مكوناتها في:

- ✓ قيم المؤسسة الأساسية، و طبيعة ثقافتها و فلسفتها.
- ✓ المقدرات الجوهرية التي تحوزها المؤسسة حاليا و المتوقعة مستقبلا.
- ✓ الاهداف المهمة ذات الاولوية التي تحرص المؤسسة على تحقيقها.
- ✓ رغبات و احتياجات مختلف انماط المستفيدين من خدمات المؤسسة او منتجاتها.
- ✓ احتياجات المجتمع الذي يشكل جزءا أساسيا من نسيج المستهلكين و كذا بيئة المؤسسة الخارجية.
- ✓ التطور التكنولوجي الحاصل و الذي يخدم المؤسسة.
- ✓ التغيرات المحتملة و مدى تأثيرها على المؤسسة.

4. خصائص الرؤية الاستراتيجية الجيدة¹:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الجيدة و المتميزة عن غيرها، و أهم ما يميز الرؤية الاستراتيجية الجيدة ما يلي:

1. التركيز على المستقبل: فالرؤية الجيدة لا تهتم بحاضر المؤسسة فقط، و إنما تربطها بالمستقبل، و تضعها أمام صورتها الذهنية مسبقا، صورة قابلة للتحقق و الوصول اليها.
2. تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: فبالرجوع إلى رسالة المؤسسة، و أهدافها الاستراتيجية نجد ههما امتدادا لرؤيتها، و تجسيدا لاهم مقوماتها و مكوناتها الأساسية.
3. الوضوح: فالرؤية الجيدة تتسم بالصدق و الواقعية و البساطة في الصياغة، معبرة عن العناصر الجوهرية المكونة لها، مختصرة بشكل يمكن من تداولها.
4. أن تتصف بالطموح و التحدي: من سمات الرؤية المتميزة ان تكون طموحة و متحدية تبعث على العمل الجاد و التحدي يتطلب جهدا استثنائيا من العاملين لتحقيق التميز في الاداء.
5. ان تتسم بالثبات النسبي و الاستمرارية، لا تؤثر فيها التغيرات المحلية الداخلية و الخارجية، فعدم ثباتها و استقرارها يفقدها ميزة التوجيه للمؤسسة.
6. الانسجام و التوافق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

¹صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية و تحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2016 عمان، الأردن، ص 173.

ثانيا- تحديد رسالة المؤسسة:

يرتبط وجود أي مؤسسة منذ تأسيسها برسالة معينة تعمل على تحقيقها على مدى تواجدها في مجالها، والتي تستلهمها من عوامل البيئة التي ترتبط بها، ومقومات ثقافتها التي تحوزها، وكذا معتقدات وعادات المجتمع الذي تنتمي إليه، حيث أنها تنشأ محدودة وتتطور مع الزمن بفعل التغيرات التي تشهدها المؤسسة خلال مراحل نشاطها المختلفة.

1. تعريف رسالة المؤسسة:

- تعبير عن فلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها، والكيفية التي تحشد بها الإدارة العليا مختلف مواردها البشرية، المالية والمادية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، في سبيل تحسين صورتها ودعم نموها وتطور نشاطها.
- تعبر الرسالة عن الاختيارات الأساسية التي تنتهجها المؤسسة لاستغلال امكانياتها المتاحة، خدمة لاهدافها وقيمها، وتحقيق الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متصاعدة.
- عبارة دقيقة تحدد الغاية من وجود المؤسسة، ومبرر نشأتها، والتي تحدد مجال عملها ونشاطها، وطبيعة الفئة التي تستهدفها، مع الإشارة الى قيمها الأساسية، دوافعها وثقافتها وما يميزها عن باقي المؤسسات.

إلى جانب هذه التعاريف، واختلاف الآراء في تحديد مفهوم الرسالة، يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين حول الرسالة وهما¹:

1. مدخل الاستراتيجية: والذي يرى أن الرسالة هي أداة استراتيجية تستخدمها الإدارة العليا، لتوضيح أمرين جوهريين بالنسبة للمؤسسة: الأول يتعلق بنوع العمل الذي تمارسه المؤسسة، والثاني مآل هذا العمل في المستقبل.
2. مدخل الفلسفة والأخلاق: ومنطلق هذا المدخل ان الرسالة استثمار الحالة الشعورية للعاملين وأصحاب المصلحة في المؤسسة، للتعاون والتنسيق بين جهودهم والعمل كوحدة متماسكة من خلال القيم السلوكية التي تجمعهم، من أجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة في المستقبل.

2. أهمية رسالة المؤسسة²:

من الضروري والمهم أن تكون للمؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة، لما لها من آثار ايجابية على فعاليتها وتطورها، والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

- ✓ تساعد على بناء مناخ تنظيمي منسجم على جميع مستويات المؤسسة.
- ✓ تساهم في تعزيز القيم الايجابية الفردية والجماعية، بما يخدم مسار المؤسسة وممارساتها المختلفة.
- ✓ تنمي احساس المستويات الدنيا للعاملين في المؤسسة بجدية الادارة العليا و اصرارها على تحقيق أهدافها، مما يشجعها على الانخراط في العمل الجماعي ودعم مسار تطوير المؤسسة.

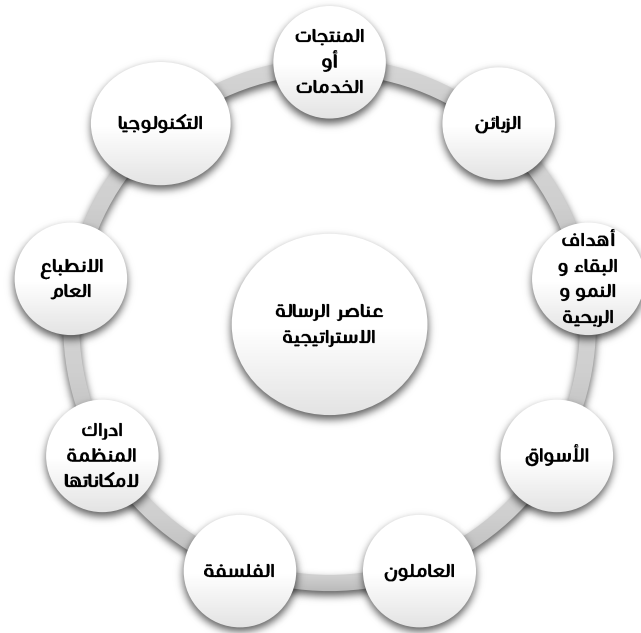
¹ الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016 عمان، الأردن، ص 186.
² حسين محمد جواد الجبوري، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016 عمان، الأردن، ص 166.

- ✓ تسهم الرسالة في خلق نوع من الانسجام و التوازن بين أهداف اصحاب المصلحة، التي يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض
- ✓ تساعد على وضع المعايير المناسبة لتوزيع موارد المؤسسة حسب أهدافها و أنشطتها الاستراتيجية.

3. عناصر رسالة المؤسسة¹:

حدد الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي عدة عناصر تكون الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، نورد في بحثنا هذا نموذج (David 1989)، الذي يحدد عناصر الرسالة الاستراتيجية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (4-1) عناصر الرسالة الاستراتيجية وفق نموذج (David 1989)



المصدر: صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دارالمناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 188

- المنتجات أو الخدمات: ما هي المنتجات (السلع أو الخدمات) التي تقدمها المؤسسة؟
- الزبائن: من هم عملاء المؤسسة؟
- أهداف النمو، البقاء و الربحية: ما هي التزامات المؤسسة لضمان بقائها و استمرارها؟
- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة مع منافسيها؟
- العاملون: ما هي اتجاهات المؤسسة نحو عمالها؟
- الفلسفة: ما هي قيم و معتقدات المؤسسة و أولويات فكرها و اهتماماتها؟

¹ صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ، دارالمناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 188.

- إدراك المنظمة لإمكاناتها: ما هي نقاط قوة المؤسسة و المزايا التنافسية التي تتمتع بها (ايجابياتها)؟
- الانطباع العام: ما هي انطباعات الغير عن المؤسسة؟
- التكنولوجيا: ما هي التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة في مجال نشاطها و صناعتها؟

4. معايير الرسالة الفعالة:

- لا يمكن أن يكون لرسالة المنظمة تأثيرا فعالا في سيرورة المؤسسة، سواء من ناحية الادارة العليا أو العاملين بها، أو حتى أهدافها و أنشطتها ما لم تتوفر فيها جملة من المعايير التي نوردتها فيما يلي¹:
1. أن تكون واضحة و مفهومة، و تبرز النشاط الذي تتبناه و تمارسه المؤسسة بشكل واضح، و امكانية استيعابها بشكل موحد و منسجم من جميع الاطراف.
 2. امكانية تحويلها إلى سياسات و برامج عمل و خطط تخدم توجه المؤسسة، و أهدافها.
 3. توحى بالتحدي و الطموح الذي يلازم نشاط المؤسسة، بما يجعلها في عدم الرضا عن الوضع الحالي.
 4. تبرز عوامل التميز و النجاح التي تمتلكها المؤسسة، مما يلهم الجميع و يحفزهم على المساهمة في تحقيق أهدافها.
 5. مرنة و ديناميكية قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في اتجاهات المؤسسة المستقبلية من حيث استراتيجياتها و أهدافها.
 6. مشاركة العاملين و أصحاب المصلحة في صياغتها، يزيد من قوتها و انتشارها و استيعابها بشكل يساهم في تحقيق خطط و برامج المؤسسة.
 7. انسجامها مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- بعد التطرق للرؤية الاستراتيجية و الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، من المهم توضيح أهم الفروق الجوهرية بينهما من خلال الجدول التالي:

¹محمد حنفي محمد نور تبيدي: أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، اطروحة دكتوراه ادارة أعمال، جامعة النيلين، قسم ادرة الاعمال، السودان، 2015، ص67.

الجدول رقم (1-3): الفرق بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية

الرسالة الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية
تستخدم عادة في وصف الوضع الحالي (من نحن؟ و ماذا نعمل؟)	تصور المشهد المستقبلي للمؤسسة (إلى أين نحن ذاهبون؟)
تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة، من خلال ما تؤديه من نشاط و أعمال حاليا	تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، مثل تحديد الشكل الذي تريد أن تكون عليه مستقبلا
تشتق أفكارها من رؤية المؤسسة.	تنبع من الفلسفة و القيم و المعتقدات التي تتبناها المؤسسة، فهي عامة يصعب تحقيقها.
وثيقة تحدد غرض و نشاط المؤسسة	وثيقة تحدد الصورة التي تحقق آمال المؤسسة مرحليا
لها مدى زمني معين لتحقيقها	لها مدى زمني طويل جدا

المصدر: حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، الطبعة الأولى.

دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص 164

ثالثا-وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية:

لا تقل أهمية وضع الغايات و الاهداف الاستراتيجية عن أهمية الرؤية و الرسالة الاستراتيجية، على اعتبار أنها امتداد لهما، و السبيل لتحقيقهما.

كما أن تحديد غايات المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية يعتمد أساسا على رؤيتها و رسالتها، إلا أنه ينبغي التفريق بين الغايات و الأهداف الاستراتيجية، من خلال ما سيأتي:

1. الغايات الاستراتيجية¹:

تمثل الغايات الاستراتيجية الصورة الكلية للنتائج التي تود تحقيقها المؤسسة على المدى البعيد، و الغرض الاساسي لوجودها دون اعتبار لمدى زمني محدد، كما أنها تعبر عن الطموحات الأساسية للمؤسسة وفقا لرؤيتها ورسالتها، توصف عادة بصورة مجردة مثل: تعظيم الربح، زيادة النمو... الخ.

تتميز الغايات الاستراتيجية بالبعد عن التفاصيل و الشمول، و المدى الزمني الطويل، و تساعد على التخصيص الجيد للموارد المتاحة و الاستخدام الفعال لها، كما أنها مهمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

¹ حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 175

2. الاهداف الاستراتيجية:

من دون شك أن أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف، عادة ما ترتبط او تنبثق من رسالة المؤسسة، و تعبر عن ما تتوق إلى تحقيقه من خلال نشاطها.

و قد اتفق أغلب الباحثين على ان الاهداف تمثل النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، و انها النهايات المرغوبة لنشاطها و فعلها التنظيمي على كل المستويات.

و تتعدد الاهداف في المؤسسة لارتباطها بالحالة المستقبلية و المرتكزة على مجموعة من القضايا المهمة لمستقبل المؤسسة مثل: الربحية، النمو، المخاطرة، الابداع، الانتاجية، رضا العاملين و المسؤولية تجاه المجتمع.

و تعتبر الاهداف استراتيجية لارتباطها برؤية المؤسسة و رسالتها، إلى جانب الاهداف التكتيكية و التشغيلية.

3. خصائص الاهداف الاستراتيجية الجيدة:¹

بالرغم من أن جودة الاهداف تتعلق بالموارد التي تحوزها المؤسسة، و بالظروف التي تعيشها في بيئتها، إلا أنه يمكن القول أنه لا بد من توفر جملة من الخصائص التي تحقق هذه الجودة منها على الخصوص:

1. ان تكون محددة: و المقصود هنا هو وجود وصف دقيق للنتيجة المراد تحقيقها، فالصيغة الجيدة للاستراتيجية تتعلق بمدى وضوح الاهداف، التي يتحكم فيها مستوى وضعها ، فكلما كانت تصاغ على مستوى الادارة العليا كلما اتسمت بالعموم، و تتضح مع المستويات الدنيا.

2. أن تكون مرنة: ان التغير المستمر على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، يفرض وجود اهداف قابلة للتعديل كلما دعت الضرورة لذلك، اقتناصا للفرص أو اجتنابا للتهديدات، على أن يراعى في هذا التعديل عدم تأثيره على الاستراتيجية ككل.

3. أن تكون قابلة للقياس: ترتبط عملية الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية بمدى قدرة المؤسسة على قياس مدى تحقق أهدافها وفقا لمؤشرات موضوعة سلفا.

4. أن تكون واقعية: تمثل الاهداف الطموحة تحديا للعاملين و إدارة المؤسسة، لكن هذا لا يمنع من الحرص على أن تكون واقعية قابلة للتحقيق على أرض الواقع.

5. أن تكون مقبولة: لا يكفي أن تكون الاهداف مقبولة من طرف واضعها أو منفذها، و لكن يجب قبولها من طرف كل أصحاب المصلحة لضمان مشاركة الجميع في تحقيقها.

6. أن تركز على النتائج: لا يجب ان تركز الاهداف على النشاط، بقدر تركيزها على النتائج المراد تحقيقها، فالنشاط هو في الاخير وسيلة لذلك.

¹ صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهب جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، دارالمناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2016، ص214.

7. أن تكون متوافقة مع بعضها: حيث لا يجب أن يؤدي تحقيق هدف ما الى تعطيل هدف اخر، و اذا اقتضت الضرورة اللجوء الى الموازنة بين الاهداف و ترتيب الاولوية منها حسب النتائج المراد تحقيقها.

و يمكن ايجاز أهم خصائص الاهداف الاستراتيجية الجيدة في الشكل التالي:

4. أهمية الأهداف الاستراتيجية:

تساهم الاهداف الاستراتيجية المصاغة بشكل جيد في¹:

- ✓ توفير الشرعية للمؤسسة و تبرير وجودها أمام أصحاب المصلحة خاصة الزبائن و الموردين والمجتمع، حتى يوفر لها الدعم و المساندة في نشاطها.
- ✓ ايجاد مصدر للدعم و التحفيز، فالاهداف التي تتميز بالتحدي تخلق لدى العاملين الدافعية للإنجاز.
- ✓ توجيه نشاط المؤسسة نحو النتائج المراد تحقيقها، على افتراض أن وراء كل سلوك هدف معين.
- ✓ دعم صناعة القرار داخل المؤسسة، من خلال مساعدة المدراء على مختلف المستويات على اتخاذ القرارات خاصة و أن الاهداف تمثل النتائج النهائية.
- ✓ تشكل مرجع المعايير الاداء، حيث يمكن الاستعانة بالأهداف كأساس لمقارنة الاداء الفعلي و المرغوب و معرفة الفجوة بينهما، مما يمكن من اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

و يوضح الجدول التالي أهم الفروق الجوهرية بين الغايات و الاهداف الاستراتيجية:

الجدول رقم (4-1): الفروق الجوهرية بين الغايات و الاهداف الاستراتيجية

الاهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	
تتصف بالدقة و التفصيل و الوضوح	عامة و شاملة لا تهتم بالتفاصيل الدقيقة	1
تتوفر فيها معايير محددة بالكم و النوع و ذات حدود زمنية للإنجاز	لا تتوفر فيها معايير محددة بالكم و الزمن و النوع	2
ممكنة التحقيق و قابلة للإنجاز	لا يمكن تحقيقها ضمن اطارها العام لانها مطلقة و ليس لها نهايات محددة	3
قابلة للقياس بمعايير محددة	لا يمكن قياسها بمعايير محددة	4
تبنى على أساس الغايات الاستراتيجية	تبنى على أساس رؤية المؤسسة و رسالتها	5

المصدر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 174

¹ صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهب جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 216.

5. تصنيف الأهداف الاستراتيجية:

تصنف الأهداف الاستراتيجية حسب (Perrow:1970) إلى خمسة أصناف¹:

- أهداف مجتمعية: و تتعلق بخدمة المجتمع ككل
- أهداف المخرجات: و ترتبط بالجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة
- أهداف المنتج: و ترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة
- أهداف النظام: و تختص بعمل المؤسسة ككل كأهداف البقاء، النمو و الكفاءة.
- أهداف مشتقة: و ترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المؤسسة القوة التي تولدها سعياً لتحقيق أهداف أخرى.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة:

إن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح، يجعلها تتفاعل مع بيئتها الخارجية التي تتسم بتغيرات متسارعة وكثيرة، يرافق ذلك تأثير على مكونات بيئتها الداخلية، مما يؤكد أهمية مراجعة المؤسسة لكل من بيئتها الداخلية والخارجية، بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجهها، و أهم نقاط قوتها و نقاط ضعفها.

أولاً- مفهوم التحليل الاستراتيجي البيئي:

هو الآلية التي تمكن المؤسسة من تشخيص أوضاعها القائمة و الظروف المحيطة بها، و التي تمكنها من الاجابة على سؤال: أين نحن؟

و يرى (Johnson and Scholes :1997) أن التحليل الاستراتيجي للبيئة هو مجموعة من الادوات التي تمكن الادارة العليا من تحديد ما يميز المؤسسة من كفاءات في قدرتها على السيطرة على بيئتها الداخلية، و مواكبة التغير الحاصل في بيئتها الخارجية، مما يؤهلها لتحديد أهدافها الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية².

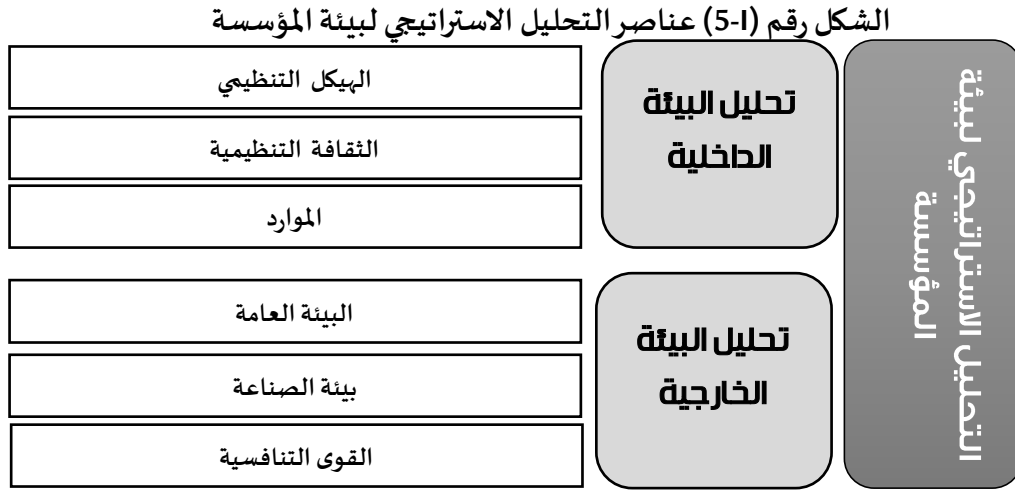
و يعرف (Thompson :1997) التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة بأنه "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية و تحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، و استغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"³.

و بالتالي فالتحليل الاستراتيجي (l'Analyse Stratégique) أو ما يسمى أيضا في بعض المراجع و أدبيات التخطيط الاستراتيجي بالتشخيص الاستراتيجي (Le Diagnostique Stratégique)، يعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة مكونة من الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية و الموارد، و كذا بالبيئة الخارجية التي تكونها كل من البيئة العامة، بيئة الصناعة و البيئة التنافسية، و التي يجب ان تخضع للتحليل وفقا للشكل التالي:

¹ صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 226.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منبر معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص 71.

³ المرجع السابق، ص 72.



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على المعلومات السابقة

ثانيا- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

1. تحليل البيئة العامة:

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل والمتغيرات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية¹.

و من بين الوسائل المستعملة في دراسة و تحليل عناصر البيئة العامة، ما يسمى بـ: تحليل PESTEL ، حيث يتعلق التحليل من خلال هذه الأداة وفقا لجوانب مختلفة تميز بيئة المؤسسة الخارجية ، و المتعلقة أساسا بالتغيرات السياسية التي تطرأ، وكذا الاحداث الاقتصادية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة، و الذين يحملان معهما تغيرات في المجال الثقافي و الاجتماعي و القانوني، و التي تنعكس على حالة الاستهلاك العامة، و بالتالي على انتاج المؤسسة و أرباحها، التي تحدد قدرة المؤسسة على البقاء من عدمه².

¹ياسين سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص63

²خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص ص:93-94.

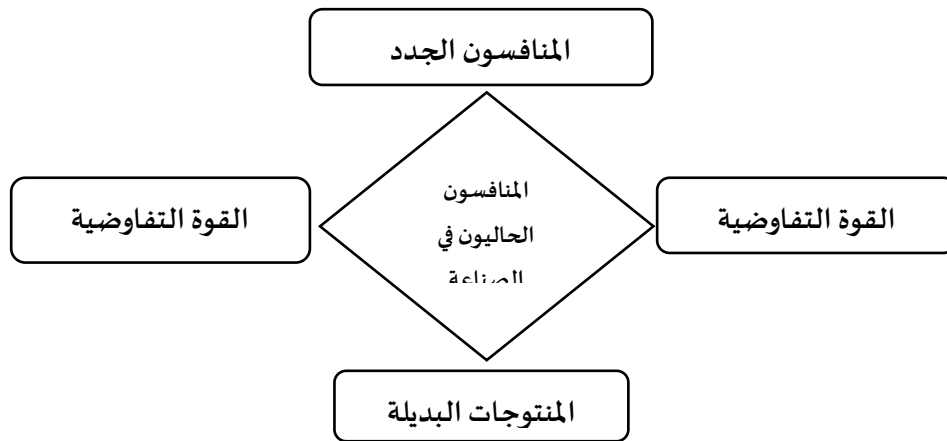
2. تحليل بيئة الصناعة:

تتعلق بيئة الصناعة بمجموعة المتغيرات التي لها تأثير مباشر على كل المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تفاعلها فيما بينها يؤثر سلبا أو ايجابا على القدرة التنافسية للمؤسسات و حصصها السوقية و بالتالي العوائد و الارباح التي تحققها¹.

و بالتالي التحدي القائم أمام هذه المؤسسات هو ايجاد مركز تنافسي قوي، يمكنها من اقتناص الفرص التي توفرها الصناعة، وتجنب التهديدات أو التخفيف من أثارها.

توجد عدة طرق لتحليل بيئة الصناعة، في مقدمتها نموذج بورتر للقوى التنافسية، و الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6-1): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس



المصدر: صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 129 (بتصرف)

3..تحليل المنافسين:

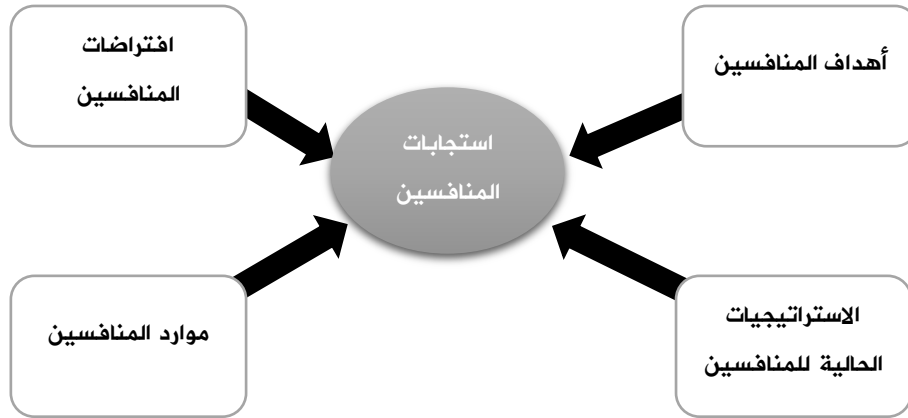
يتم التركيز في هذا التحليل على دراسة و تحليل المؤسسات المتوقع قدرتها على المنافسة، بهدف معرفة استراتيجياتها و ردود أفعالها تجاه الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة، و كذا محاولة التأثير في سلوكها بما يحقق لها ميزة تنافسية².

¹صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 136.

²المرجع السابق، ص 137.

و يتضمن هذا التحليل أربعة جوانب مهمة حددها (Porter:1980) حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): عناصر تحليل المنافسين



المصدر: صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دارالمناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص138

ثالثا- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

حتى تتمكن المؤسسة من وضع خطة استراتيجية متميزة و منسجمة مع رسالتها و أهدافها، من الضروري أن تعطي اهتماما خاصا لعناصر بيئتها الداخلية، من أجل الوقوف على مجالات القوة والضعف فيها، حيث تتضمن مجالات القوة الكفاءات و القدرات و المهارات التي تنمي في المؤسسة جوانب التميز، و مجالات الضعف التي تشير إلى مكامن القصور و الخلل التي تعانيها المؤسسة و تعوق نموها و تطورها.

1. عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة:

تختلف النظرة إلى مكونات البيئة الداخلية لأي مؤسسة باختلاف المداخل و النظريات المعتمدة، لكن عموما يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر أساسية و هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية و الموارد.¹

1.1. الهيكل التنظيمي: و الذي من خلاله يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات، و تتحدد مختلف الأقسام و الإدارات، و يتيح الانسياب الكامل للمعلومات وصولا إلى الفرد الشاغل لوظيفة معينة.

¹ أحلام صدار، ريم زدايرية: دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية المستدامة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماستر ادارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبيسي، تيبسة، 2015-2016، ص18.

و يتلاءم شكل الهيكل التنظيمي مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، في اتجاه توفير نوع من المرونة، و أيضا القدرة على التكيف مع الاستراتيجيات المختلفة المتخذة في سياق تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

2.1. الثقافة التنظيمية: فتمثل مجموع القيم و المعتقدات و الرموز و التقاليد التي تميز المؤسسة عن غيرها، فهي تمثل هوية المؤسسة، و اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى هو نتيجة عوامل مثل بيئة الاعمال التي تتواجد بها، و سلوكيات المدراء الاستراتيجيون، كما تشكل رابطا مهما بين مختلف مكونات المؤسسة لكونها مصدرا مهما للقيم المحركة لسلوك الافراد، و بالتالي تتجلى أهميتها في الخيارات الاستراتيجية و تنفيذها.

3.1. الموارد: تعد موارد المؤسسة (سواء الملموسة أو غير الملموسة) عناصر مهمة في خياراتها و أدائها، من خلال استغلالها العقلاني و الكفؤ في تحقيق التفوق على المنافسين، و لا يجب النظر إلى هذه الموارد من جانبها البشري او المادي فقط، بل هي كل ما تحصلت عليه المؤسسة من خلال نشاطها المتواصل من خبرات و مهارات، معارف، وكذا قوة أنظمتها و ثقافتها التنظيمية مما أكسبها قدرة على التميز و المنافسة و الريادة أيضا.

2. أساليب تحليل البيئة الداخلية:

يمكن للمؤسسة الاعتماد على أساليب متنوعة في تحليل بيئتها الداخلية، نركز في هذا البحث على أهم أسلوبين و هما: تحليل الموارد، و تحليل سلسلة القيمة.

1.2. تحليل الموارد:

تعتمد المؤسسة إلى تحليل مقدراتها الجوهرية، التي تتوفر لديها، و يمكن ان تكون هذه المقدرات مختلفة، فمتمها البشرية من خلال مستخدميها المؤهلين فنيا و معرفيا، و الذين حصلوا خبرات متراكمة يمكن ان تكون اضافة للمؤسسة، أو مادية من خلال ما تتوفر عليه المؤسسة من وسائل مختلفة، و أيضا مالية، و من خلال تحليلها لمواردها تلك، يمكنها ان تحدد مركزها التنافسي بالنسبة لما تتوفر عليه المؤسسات المنافسة.

2.2. تحليل سلسلة القيمة¹:

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة .

¹ ياسين سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص85.

-الانشطة الأولية:

-الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج

-العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

-المخرجات: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات(من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

-التسويق والمبيعات: تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

الخدمة: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار.

- الأنشطة الداعمة:

-البنية التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

-تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

-الشراء: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

الشكل رقم (1-8): سلسلة القيمة للمؤسسة لبورتر (Porter 1985)

هامش الربح	البنية التحتية (الإدارة العامة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي)					أنشطة داعمة
	تسيير الموارد البشرية (تدريب، توظيف...)					
	التطوير التكنولوجي					
	التمويل (مواد أولية، آلات...)					
	الامداد الداخلي	عمليات الانتاج	الامداد الخارجي	البيع والتسويق	خدمات ما بعد البيع	أنشطة رئيسية

المصدر: صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة ، دارالمناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2016، ص 160

المطلب الثالث: البدائل والخيارات الاستراتيجية:

أولاً- البدائل الاستراتيجية:

يقصد بالبدائل الاستراتيجية مسارات العمل التي تضع المؤسسة احتمالات العمل عليها، و بمعنى آخر تمثل الاستراتيجيات المختلفة في مجال عمل المؤسسة.

و يعرف (McGleshan & Singleton: 1997) كمايلي: "البديل الاستراتيجي نتيجة لتفاعل مجموعة من العناصر الداخلية متمثلة بمجالات القوة و الضعف من ناحية و عناصر خارجية متمثلة بالفرص و التهديدات"¹.

ثانيا-العناصر المتدخلة في تحديد البدائل الاستراتيجية:

هناك مجموعة من العناصر و العوامل التي تؤثر على صانعي القرار في المؤسسة عند تحديد البدائل الاستراتيجية المتعلقة بنشاطها، و اتفق أغلب الباحثين على أهمية العناصر التالية²:

*الأهداف الاستراتيجية: تشكل الاهداف التي حددتها الادارة العليا في إطار استراتيجيتها العامة أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد البدائل، حيث يجب النظر عند تحديدها إلى مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

*العناصر المتعلقة بمجالات القوة و الضعف: يجب على المؤسسة و من خلال ادارتها العليا، أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج دراسة بيئتها الداخلية، و الاخذ في الحسبان مواطن القوة و الضعف في مكوناتها.

*العناصر المتعلقة بالفرص و التهديدات: تمثل القيود البيئية التي تفرضها بيئة عمل المؤسسة تحدياً بارزاً عند تحديد البديل الاستراتيجي، بحيث يجب عليها استثمار الفرص التي تمنحها في اتجاه التقليل من الاثار السلبية للتهديدات المتوقعة.

ثالثاً-الخيارات الاستراتيجية:

يمثل الخيار الاستراتيجي عملية انتقاء أفضل البدائل الاستراتيجية، التي تخدم رسالة المؤسسة و تسهم في تحقيق أهدافها.

يرى (Thompson: 1997) ان الخيار الاستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة و القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين فيه، و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح"³.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص278.

² المرجع السابق، ص 278.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبيحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص 216

و يمكن تعريفه على انه "قرار اختيار بديل من البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية، و يتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، و القيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الوسائل التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الاكثر ملائمة"¹.

رابعاً- أهم العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

يمكن اعتبار اهم العوامل التي تؤثر على جودة و طبيعة الخيار الاستراتيجي مايلي:

-الموقف التنافسي للمؤسسة.

-توجهات الادارة العليا

-الولاء للاستراتيجيات السابقة و عدم التخلي عنها.

-مدى الاستعداد للمخاطرة.

-الموارد و الامكانيات المتاحة امام المؤسسة و التي تشجع على خيار معين.

-التوقيت الملائم للخيار الاستراتيجي.

خامساً-معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية:

عندما تقدم الادارة العليا للمؤسسة باختيار بديل استراتيجي معين، يصبح هذا الاخير خيارا استراتيجيا يجب أن يخضع لتقييم آخر وفق معايير، منها ما طرحه (Robson:1997)، و الذي حدد سبعة معايير لتقييم الخيار الاستراتيجي²:

*هل يستثمر الخيار مزايا جوانب قوة المنظمة؟

*هل يتجنب الخيار جوانب الضعف في المنظمة؟

*هل يوفر الخيار فرصة الحصول على مزية تنافسية؟

*هل يتلائم الخيار مع الاستراتيجيات الاخرى التي وقع عليها الاختيار؟

*هل يهتم الخيار بالفرص المتعلقة بالمهمة و الاسواق؟

*هل ان مخاطر الخيار ضمن مستوى مقبول؟

*هل يتلاءم الخيار مع التوجهات العامة لسياسة المنظمة؟

¹ رضا خلاصي، مروج الادارة الاستراتيجية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص255

² صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص240.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا ان التخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية مهمة بالنسبة للمؤسسة، تميزها أبعاد مترامية ومعقدة و متداخلة، خاصة لارتباطه بالمستقبل في بيئة تتسم بعدم التأكد .

و إن اختلفت المداخل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، إلا انها تتفق في ضرورة اهتمام المؤسسة بالتحليل البيئي داخليا و خارجيا، لمواجهة التحديات و استغلال الفرص المتاحة، و تنمية قدراتها و الاستعمال الامثل لمواردها في تحقيق رؤيتها و رسالتها، و تجسيد أهدافها الاستراتيجية من خلال السياسات و الاجراءات التي تضعها لتحقيقها.

إلى جانب ذلك الحرص على توفير الامكانيات و التنظيم الملائم، و المناخ المشجع لمشاركة كل المستويات الادارية في تصميم و وضع الخطة الاستراتيجية، كل حسب اختصاصه و مسؤولياته، حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي أهدافه على المدى البعيد.

الفصل الثاني:

الاطار العام للتميز
المؤسسي و نماذجه

تمهيد:

إن التطور الهائل في عالم الاعمال اليوم، و الذي فرضته التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، خاصة ما تعلق بهيمنة العولمة، التي افرزت منافسة شديدة و شرسة، لا يمكنها أن تصمد أمامها و تحافظ على بقائها واستمرارها إلا بالعمل على توجهات جديدة، تعطي لها القدرة على مجابهة المنافسة و تحدي ارادة البقاء والاستمرار.

و في هذا الاطار، يظهر مفهوم التميز المؤسسي، كفلسفة تسييرية حديثة، جاءت نتيجة لتطور الطروحات النظرية و الفكرية المتعلقة باستشراف مستقبل المؤسسة، و حملت بعد اجتهادات الباحثين و المختصين خارطة الطريق، الموضوعة أمامها و التي توضح لها أدوات تحقيق التفوق و الانفراد بميزتها التنافسية، لتحقق أعلى معدلات النمو في مجالها، و تضمن بقاءها و استمرارها لاطول فترة ممكنة.

و نحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالتميز المؤسسي كأداة لاستمرار المؤسسة و تفوقها، و معالجته من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
- المبحث الثاني: دوافع ، أهداف و دعائم التميز المؤسسي
- المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي

المبحث الاول: مفهوم التميز المؤسسي

المطلب الأول: تعريف و خصائص التميز المؤسسي

أولاً. مفهوم التميز¹:

بداية نشير إلى معنى مصطلح "التميز" لغويا في اللغة العربية، حيث جاء في المعجم الوسيط كاسم مصدر للفعل "تميز"، بمعنى امتاز أي انفرد، و هو الانفراد و الاختلاف عن الآخرين (ابن منظور، 1996) و قياسا فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي امتازت و انفردت عن المنافسين و غير المنافسين.

أما في اللغة الانجليزية فوردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى "التفوق"، من خلال الاتقان و الابداع يمكن أن يميز شخص عن الآخرين.

و قد وردت في الفكر الاداري على الصيغ التالية:

- Business Excellence أو ما يمكن ترجمته التميز المؤسسي.

- Excellent Organisation أو المؤسسة المتميزة.

و لا يقتصر التميز على التفوق فقط، و إنما التفوق و النجاح و التفرد من أجل تحقيق النمو و البقاء.

ثانياً. تعريف التميز المؤسسي:

ظهر مفهوم التميز المؤسسي كاحدى اهتمامات علم الادارة الحديثة في مطلع الثمانينات من خلال كتاب "البحث عن التميز"، للمؤلفاه (توماس بيتر ، روبر ووترمان)، الذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية، اذ بحثا فيه مكان تميز الشركات الامريكية، حيث وضعا من خلاله توصيف لنموذج التميز.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتميز المؤسسي، بالنظر إلى العديد من الباحثين الذين أعطوا تعاريف مختلفة بالنظر إلى منطلقاتهم النظرية، و تعدد المداخل الادارية المعاصرة.

حيث يمكن تعريفه على انه "مجموعة من السلوكيات و الممارسات و المعارف و المواهب المتبعة، التي تضمن حسن سير الاعمال داخل المنظمة، و التي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس"²

¹ عبدالمعطي محمود البحصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2014، ص42

² اكرم محسن الياسري و اخرون-مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2016، عمان، الاردن .ص244.

و يعرفه(حامد،2009) على "أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج و انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة"¹

و يرى (F.Breyfogle)"نظام اداري مستمر لانجاز اهداف المنظمة و استراتيجيتها و عملياتها، بحيث يقوم كل فرد بفعل الاشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح"²

مما سبق يمكن القول ان التميز المؤسسي هو نظام متكامل يمكن المؤسسة من تحسين عملياتها المختلفة و على جميع المستويات، من أجل خلق منفعة لعملائها و اصحاب المصلحة، بغية التفرد بميزتها تجاه مثيلاتها من المؤسسات في اطار استراتيجياتها و اهدافها الكبرى.

و يمكن أن نشير إلى مفهوم التميز المؤسسي من ثلاث محاور رئيسية:³

1. التميز المؤسسي من خلال ممارسات المؤسسة:

ان إحداث نقلة تطويرية في أداء المؤسسة هو الهدف الأساسي من تطبيق معايير التميز المؤسسي، مما يساعد القادة على التطلع الى الكفاءة و التميز في الاداء وصولا الى تنافسية عالية تجاه المنافسين، و هو ما يعكس اثاره على كافة جوانب نشاطات و أعمال المؤسسة و مجالاتها.

2. التميز المؤسسي من خلال تفوق المؤسسة على منافسيها:

يظهر هذا المفهوم نتائج اعمال المؤسسة كمنظومة متكاملة، في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، التي تقودها نحو التفوق الايجابي على باقي المؤسسات في تحقيق أهدافها.

3. التميز المؤسسي من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

يؤكد هذا المدخل أن التميز هو جدية المؤسسة في التعرف على عملائها و حصر احتياجاتهم، و تفهم رغباتهم، واهتمامها بتلبيةها و حتى المتوقعة و المستقبلية منها، من خلال أداء يفوق توقعهم و يحقق منفعة اصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد و المجتمع.

¹محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016، ص26.

²أشوقى قبطان، ادارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

³عبدالمعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2013-2014، ص29.

فالمؤسسة المتميزة تتخطى الاحتياجات الروتينية الى تفهم و الاستجابة لتوقعات الزبائن، و تحقيق استدامة لادائها التنافسي الايجابي .

ثالثا: خصائص التميز المؤسسي¹:

تتمتع المؤسسات التي تسعى إلى التميز بمجموعة من الخصائص، تطبع على العموم التميز المؤسسي كثقافة و ممارسة، تتمثل في:

1. تهتم المؤسسات المتميزة بالتوجه الدائم نحو العمل المنتج و المبدع بعيدا عن الروتينيات، و تبني أنماط إدارية مبتكرة بعيدا عن البيروقراطية، مما يسمح بانتاجية و كفاءة أكبر لمختلف أنشطتها.

2. تعمل على ايجاد فضاء تشاركي مع المتعاملين، قصد التقرب منهم و الاستجابة لمقترحاتهم.

3. لديها قابلية للسماح بالاستقلال التنظيمي في العمل، تشجيعا للابتكار و الابداع رغبة في تحقيق أفضل النتائج.

4. تتمتع المؤسسات المتميزة بانتاجية عالية، تستمدتها من العاملين الذين تشركهم في تحقيق أهدافها في جو من التشارك و الثقة المتبادلة، و منح الفرص للتطوير و التجديد.

5. تهتم المؤسسات المتميزة بقيمها الاساسية من خلال نشرها و استلهاها قوة أدائها منها، و تشجيع العاملين على الالتزام بها.

6. تتحدى الأعمال الصعبة و تقبل عليها، حيث تعتبرها فرصة للنمو و التطور، و استغلال فرص التعلم السريع و تحسين مختلف أنشطتها و عملياتها.

7. من السمات المهمة للمؤسسات المتميزة ارتباطها بالأعمال و الانشطة التي تجيدها، و تبعد فيها و تظهر فيها جودتها و علامتها الخاصة، بما يحقق لها ميزة تنافسية قوية.

8. تتوفر على قيادة كفؤة قادرة على رفع تحدياتها، و رسم سياساتها و استراتيجياتها، و تعمل على تحفيز و تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

9. القدرة على خلق فرص نمو، تبعا للخبرات التي تراكم لديها بعيدا عن نشاطها، من خلال اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، و هذا الاحتكاك المباشر به يوفر لها معلومات دقيقة عن احتياجاته و يؤهلها للتميز في تلبيةها و تحقيقها.

10. الدقة من خلال تعزيز أنظمة التنبؤ الخاص بها، و اختيار أفضل الاساليب لتأدية مهامها، مع ضمان رقابة ضمنية فاعلة و مرنة مركزيا و لامركزيا.

¹ اسيل بنت محمد بن عبدالله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي، رسالة ماجستير، قسم ادارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016-2017، ص 26.

الجدول رقم (1-11): الفرق بين المؤسسة المتميزة والمؤسسة التقليدية

المؤسسة التقليدية	المؤسسة المتميزة
تركز داخليا على العاملين	تركز على الزبائن
ذات هيكلية بيروقراطية مركزية	ذات هيكلية غير مركزية و وحدات كاملة
يتم التخطيط و التنسيق عن طريق الإدارة	يتم التخطيط عن طريق فرق العمل
الوظائف محددة و لا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل	الوظائف واسعة الأفق و يمارس الموظفون مهارات متعددة
يركز التدريب على المهارات الفنية فقط	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف
تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف	تتندد المكافآت على المساهمة في فعالية الفريق
تنظر المؤسسة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الادارة	تنظر المؤسسة المتميزة إلى الموظفين على انهم شركاء

المصدر: محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016-215، ص32.

المبحث الثاني: أنواع ومداخل التميز المؤسسي.

المطلب الاول: أنواع التميز المؤسسي¹.

أولاً: التميز القيادي:

تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في تحقيق التميز، من خلال حفز قدرات العاملين و تشجيعهم للتوجه نحو الابداع و الابتكار ف مجالهم، من خلال التميز بالمهارة القيادية و الاشرافية، و توطيد علاقات العمل الفعالة، والقادرة أيضاً على التجديد الفكري البعيد عن التقليد، بتشجيع المنافسة الفردية و الجماعية لتوليد أفضل الافكار، كما أن تبنيها لاستراتيجية الباب المفتوح قصد تفعيل الحوار و الاتصال المباشر مع الافراد، يتيح تبادل المعلومات المهمة بفعالية المؤسسة، و يسهل المناقشة للوصول الى اقتراحات و ابتكار حلول جديدة لمشكلاتها.

و لا يتأتى ذلك إلا من خلال العمل على ترسيخ اللامركزية داخل المؤسسة، لتسهيل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين الادارة العليا و العاملين من دون حواجز بيروقراطية، و توسيع القيادة الديمقراطية التي تؤثر في القدرة الابتكارية للعاملين، و تسهم في بروز قيادات متميزة تعمل نحو تميز المؤسسة ككل.

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة:

يعتبر المتعاملون مع المؤسسة بمثابة مستهلكين للسلع و الخدمات، و حصولهم على سلع او خدمات لا تلي احتياجاتهم المتوقعة، فإنهم يلجؤون إلى المنافسين، و من ناحية تقييم تميز المؤسسة يعتبر ذلك مؤشراً لخلل ما في أسلوب تقديم السلعة أو الخدمة، مما يستدعي وضع خطة عمل لاصلاح هذا الخلل، و نواحي القصور من خلال استخدام أحد مداخل حل المشكلات للتحرك نحو التحسين المستمر.

و من أليات التميز في تقديم الخدمة القواعد التالية:

- وضع العميل على رأس الاولويات من خلال الارتفاع بمستوى الخدمات و تلبية توقعاته و احتياجاته، و تقديمها على أفضل وجه.
- بناء علاقة قوية ممتدة، من خلال مد يد العون للعميل بعد عملية البيع، و التأكد من رضی العميل على ما قام باقتنائه.
- التعرف على مكان الضعف في خدمة العملاء و العمل على تدنيها و تعزيز نقاط القوة فيها.
- مد جسور التواصل مع العملاء، و الاستماع اليهم، و التعرف على احتياجاتهم.
- تقدير الموظفين المتميزين في خدمة العملاء أمام العملاء أنفسهم، لترسيخ صورة الاهتمام بالعملاء في أذهانهم، و تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة لديهم.

¹ عبدالمعطي محمود البحصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2013-2014. ص: 33-35.

ثالثاً: التميز البشري¹.

يعتبر العنصر البشري أهم دعائم المؤسسة، و هو البنية الأساسية لها، و قد كان الاهتمام الأكبر للباحثين و المفكرين في مجال الإدارة، كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، في تحقيق رفاهية الانسان، لذلك من المنطقي ان يكون العنصر البشري أحد محاور التميز الأساسية.

و ترجع هذه الأهمية لكون أن الانسان هو متخذ القرار، و المسؤول عن الافكار الجديدة و المبتكرة، و هو وسيط التعلم في المؤسسة، فرغم التطور الذي تعرفه الاساليب الادارية الحديثة في مجال اتخاذ القرار، إلا أن العنصر البشري يبقى بكل المقاييس العنصر الحاكم فيها، فلا يمكن أن نتخيل انه بمجرد امتلاك وسائل مساعدة سيغني ذلك عن الفكر البشري المبدع.

المطلب الثاني: مداخل التميز المؤسسي²

1.مدخل التخطيط الاستراتيجي:

من خلال الاستراتيجية انبثق مفهوم التخطيط الاستراتيجي و عرف بأنه العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى و انتقاء الوسائل و تخصيص الموارد و تطوير الخطط لبلوغ هذه الغايات ،ويحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من المنافع للمنظمة حيث يمكن من الوقوف الدقيق على واقعها و ما يشمله من مناحي للقوة والضعف، و يربط بين هذا الواقع و كيفية بلوغ مستوى أفضل و شمولي في المسار المستقبلي للمنظمة، و يضع أسس للتكيف مع المتغيرات، و توزيع و استخدام أفضل للموارد المتاحة، مع تعظيم الاستفادة من القدرات و الفرص التي تمكن من التميز، و توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات و يتضمن الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي القيام بما يلي:

* التعرف الدقيق لوضع المنظمة من خلال تحليل كل من بيئتها الداخلية بما تضمه من مناخ تنظيمي و موارد بشرية و مادية و عمليات و أنشطة، و بيئتها الخارجية بما تضمه من عملاء و أطراف و مؤثرات ترتبط بها، و ما تحتويهما البيئتان من نقاط قوة و فرص و تستطيع أن تستفيد منها المنظمة، و نقاط ضعف و مخاطر تتطلب مواجهتها و التعامل معها.

* صياغة الاستراتيجية التي توضح الطريق الذي يمكن من تحقيق المنظمة لغاياتها، بوضع تصور لرؤية المنظمة شاملاً التوجه المستقبلي لنشاطها، و رسالتها و التي توضح الغرض الأساسي لها و وصف منتجاتها و خدماتها و ما تتميز

¹ عبد المعطي محمود البحصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2013-2014. ص35.

² الغرفة الصناعية و التجارية-مركز الدراسات و البحوث: تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية، مؤسسة داتاماتكس - دبي، 2011.

به عن غيرها، وعلى ضوء الرؤية والرسالة تتحد الغايات والأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها مع تحديد أولوياتها.

*وضع الخطط التي تحقق هذه الاستراتيجية بمكوناتها القريبة والبعيدة المدى، وتشمل هذه الخطط البرامج والموازنات المالية والإجراءات.

*تقييم النتائج ومدى ما حققته المنظمة من نجاح في تطبيق الإستراتيجية، من خلال تنفيذ الخطط، ومن وسائل التقييم التحليل المالي لنتائج الأعمال، ومدى دقة التنبؤات التي تضمنتها الخطط، ومدى التحسن في الطلب على المنتجات والخدمات في السوق، والمزايا التنافسية المحققة.

*تقويم الاستراتيجية بوضع التعديلات المناسبة على ضوء نتائج التقييم.

2.مدخل التطوير التنظيمي¹:

خلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التهيؤ للمتغيرات في البيئة المحيطة، وهو جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة لتحسين الأداء والنواتج يتناول المنظمة بأكملها من أجل تطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية.

ويرتبط التطوير التنظيمي بما يعرف بالهندرة أو هندسة العمليات الإدارية، والتي من خلالها تقوم بإعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعيد هيكلته كما تقوم بإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف إحداث تطوير في أداء المنظمة يكفل لها تحقيق عناصر مترابطة تشمل تخفيض التكلفة وجودة المنتج وتحقيق حاجة العميل.

مبررات التطوير التنظيمي:

والتطوير ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لبلوغ مستو أفضل، وإلا كان قرار التغيير أمرا لا معنى له ومجرد قرار يزيد تكاليف المنظمة ويهدر الوقت والجهد، من ثم فإن التغيير يجب أن يكون له مبرراته وأسبابه، ومن هذه المبررات:

-حدوث تغيير أو توقع تغيير في أهداف المنظمة.

-مواجهة مشكلات قائمة في المنظمة

-الرغبة في تحسين أداء المنظمة.

-وجود نظرة مستقبلية للتطوير لدى قيادة المنظمة.

¹الغرفة الصناعية و التجارية-مركز الدراسات و البحوث: تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، المنتدى الثامن

للقيادات التنفيذية، مؤسسة داتاماتكس - دبي، 2011.

- مواكبة التقنيات المستحدثة في أساليب العمل.
- تغير حجم ومهام المنظمة.

3.مدخل إدارة الجودة الشاملة¹:

يعتبر هذا المدخل مكملا أساسيا لمُدخلي التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ووسيلة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فبعد تحديد استراتيجية المنظمة يجب أن يتجه اهتمام القيادات التنفيذية إلى وجود ما يضمن جودة المخرجات ، وأن تكون هذه المخرجات ملبية لاحتياجات المستفيدين وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات ويتوقف نجاحها على تحقيقه في ظل انفتاح الأسواق، وهذا ما توفره إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تستهدف إحداث تطوير شامل ومستمر لكافة مراحل ومناحي الأداء، لإجراء التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والاستخدام الأمثل للموارد ،سعيًا لتحقيق رضا العملاء.

وتتجه المنظمات إلى الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لكونها وسيلة شاملة ومخططة ومستمرة لتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها في مواجهة مقتضيات التطور وعوامل التغير ، وقد حققت المنشآت التي أخذت بها نجاحا كبيرا في ترسيخ مكانتها في مجتمع الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية وبلوغ مستوى التميز المؤسسي، خاصة بعد تعزيزها بمنهج التميز في الأداء والتي تهتم بالإضافة إلى الاستجابة الكاملة لمطالب العملاء؛ على الابتكار والإبداع والاهتمام ببيئة العمل في إطار هادف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

4.مدخل الدعم المعلوماتي²:

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت في أعمالها .ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات، وأصبحت المعلومات ضرورية جدا للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة، خصوصا بعد التقدم الهائل في تقنية ونظم وأدوات معالجة المعلومات الذي وسع نطاقها ويسر استخدامها، مما جعل المعلومات هي الشريان الحيوي في أي منشأة، فضلا عن أنها ركيزة المجتمع الاقتصادي بوجه عام والذي تحول من خلالها إلى ما يعرف بالمجتمع المعرفي القائم على اقتصاد المعرفة، وتعتبر المعلومات مقياس رئيسي من مقياس الثروة سواء على مستوى الدول، أو قطاعات الأعمال.

المطلب الثالث:معوقات التميز المؤسسي³:

¹الغرفة الصناعية و التجارية-مركز الدراسات و البحوث: تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي ، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية، مؤسسة داتاماتكس - دبي، 2011.

²المرجع السابق

³عبدالمعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2013-2014. ص ص:21-22

تخفق العديد من المنظمات في الوصول إلى مستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول لهذا المستوى من الأداء، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجز أمام قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحد من قدرتها على التميز:

- ✓ الاستعجال في تحقيق نتائج سريعة، في وقت قياسي دون مراعاة لعامل الزمن في تحقيق النتائج الجيدة.
- ✓ استنساخ تجارب مؤسسات مماثلة و تقليدها من بيئات أخرى، دون السعي إلى تكييفها مع مقتضيات استراتيجية المؤسسة ضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وخياراتها الاستراتيجية، أو تطويرها بما يتناسب مع احتياجات عملائها وقدراتها.
- ✓ التعجل في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة قبل الاعداد للبيئة الملائمة التي تتطلبها.
- ✓ الاخفاق في امتلاك نظام متكامل و قوي يعنى بالموارد البشرية و الكفاءات، مما يضعف سيرورة المؤسسة نحو التميز من خلال ضعف الاداء و الوقوع في خانة المؤسسات التقليدية و العادية.
- ✓ عدم الاهتمام الجاد باحتياجات و رغبات العملاء، مما يضعف ولاءهم للمؤسسة و لمنتجاتها أو خدماتها، و بالتالي فقدان حصص سوقية مهمة من شأنها أن تساعد المؤسسة على تقوية مواردها المالية التي تساهم في تطويرها و تنميتها لتحقيق التميز.
- ✓ سيادة نمط القيادة التقليدي غير قادر على تكريس ثقافة تمكين العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال، و بالتالي حرمان المؤسسة من الابداعات التي يمكن أن تحققها كفاءاتها و بالتالي تفويت عليها فرص التميز و التألق.
- ✓ ضعف الموارد المالية و الدعم المالي لسياسات التطوير و التجديد في المؤسسة، يعيق حتما توجهها نحو تحقيق التميز، هذا الاخير الذي تعتبر تكلفته عالية جدا.

المبحث الثاني: دوافع ، أهداف و دعائم التميز المؤسسي:

المطلب الاول: دوافع التميز المؤسسي¹:

إن رغبة المؤسسة في تحقيق تميزها، يستدعي منها تبني فكر اداري جديد يتناغم مع هذه الرغبة، فاستمرار المؤسسة في اعتناق التوجهات نفسها لمدة طويلة يحد من قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بزيادة حدة المنافسة و عدم التأكد البيئي، ضف إلى ذلك تداعيات العولمة أدت إلى ضعف المدخل التقليدي لأداء الأفراد و المنظمات، و أضحي البحث عن أساليب إدارية حديثة و معاصرة تنسجم مع التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسة كإدارة الجودة الشاملة، هندسة الادارة، التوجه نحو رغبات الزبائن أمرا لا مفر منه لتحقيق التميز.

¹عبدالمعطي محمود البحصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة

ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2014-2013. ص ص:30-32

و يمكن أن نلخص دوافع المؤسسات للتوجه نحو التميز المؤسسي فيما يلي¹:

1. التغيرات البيئية السريعة:

من الثوابت التي تتعامل معها المؤسسة في بيئتها التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها، فالبيئة الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغيرات و التحولات هذه الحالة التي تعرف بعدم التأكد البيئي، تضع المؤسسة أمام تحديات مواكبة المعلومات المتدفقة و المتسارعة، مما يؤثر عدم توفرها على عملية اتخاذ القرارات و ضعف قدرة المؤسسة على التنبؤ و بالتالي التأثير على نشاطها ككل.

2. حدة المنافسة العالمية (المنافسة بلا حدود):

إن التطور الذي عرفه النشاط الاقتصادي للمؤسسات و الدول، أدى إلى انفتاح الاسواق بشكل غير مسبوق، و تغيرت حدود المنافسة من خلال تزايد عدد المنافسين و زيادة حدتها في الاسواق المحلية و العالمية، متمثلة في انتاج الخدمات و المنتجات بشكل مبتكر و ذو جودة عالية، الابداع المتلاحق، التوجه إلى عقد التحالفات مع المؤسسات العالمية، كل هذا يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة التفكير في استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه المنافسة.

3. الحرص على التوجه نحو الجودة:

إن تفاعل العوامل سابقة الذكر وضعت المؤسسة أمام محك البحث عن الذات، لتحقيق التميز بين المؤسسات الفاعلة في مجالها و بيئتها، فكان التوجه نحو ثقافة الجودة، هذه الثقافة التي عرفت تزايد الاهتمام بها عالمياً و أصبحت لغة عالمية للتميز بين السلع و الخدمات المتداولة، كما أصبحت موضع اهتمام المؤسسات و تبنيها كفلسفة إدارية و أسلوب ناجح لتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على النمو و البقاء.

4. ثورة تكنولوجيا المعلومات:

ألقت تكنولوجيا المعلومات في العقود الاخيرة بظلالها على عالم الاعمال، و أصبحت المؤسسات مجبرة على استخدامها بفعالية من أجل مواكبة التدفق المذهل للمعلومات، سواء من ناحية الكمية و التوقيت و السرعة، واهمال هذا الجانب يفوت على المؤسسة فرص الاستفادة من المعلومات المتاحة بهذا الشكل في صياغة قراراتها و استراتيجياتها، و يتجلى اهتمام المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في:

-الحرص على تطبيق استراتيجيات متعلقة بالموارد التكنولوجية.

-تقييم و اختيار الموارد التكنولوجية بما يتناسب مع غايات و اهداف المؤسسة.

¹ محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة

ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015-2016، ص28.

-الاستغلال الامثل للتكنولوجيا المتاحة لفائدة المؤسسة.

-دعم جهود التطوير و التحسين لمواردها التكنولوجية بما يخدم أهدافها و استراتيجياتها في مجال المعلومات.

المطلب الثاني: أهداف التميز المؤسسي¹:

يمكن ان تتلخص أهم أهداف تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- 1.نشر ثقافة الابداع و التميز ، و زيادة الوعي بدوره في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- 2.توطيد الثقة بالعملاء، من خلال ايجاد ثقافة تركز بقوة على احتياجاتهم و رغباتهم التي تتطلع دائما للافضل.
- 3.الرفع من معنويات العاملين و الوصول إلى مستويات رفيعة من الرضا، و كذا تحسين مشاركتهم و تأكيد مسؤوليتهم داخل المؤسسة.
- 4.جودة مخرجات العمليات، و تدريب العاملين على أحدث أساليب التطوير و الجودة.
- 5.خلق بيئة داعمة للتعليم المستمر و التطوير و التحسين في جميع مجالات نشاط المؤسسة.
- 6.اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مستويات المؤسسة وفق منظومة معلوماتية تتسم بالدقة، و تند على معلومات و حقائق تساهم في تحليل المشكلات و السيطرة عليها.
- 7.تحسين أداء المؤسسة، من خلال استغلال امثل لنقاط القوة، و تحسين القدرات التنافسية لها.
- 8.نقل المؤسسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة مبتكرة من خلال تعزيز عملها و تفعيل عوامل التميز فيها.
- 9.دعم المؤسسة في تسويق صورتها في ظل احتدام المنافسة و شرستها، و تواجدها في بيئة سيطرت عليها العولمة و التي اصبح فيها التميز من اهم دعائم التسويق الذاتي.
- 10.تعزيز شعور المؤسسة من خلال ادارتها العليا و العاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

¹بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الاعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة ما بعد التدرج متخصصة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد طاهر بشار، 2014-2015. ص ص:61-62.

المطلب الثالث: دعائم التميز المؤسسي¹:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أدائها، يتطلب منها اتباع مجموعة من الدعائم القوية لهذا التوجه نجملها فيما يلي:

1. بناء استراتيجي متكامل:

إن تحقيق المؤسسة لأهداف النمو والبقاء في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، مرهون بقدرتها على صياغة ووضع خطة استراتيجية شاملة، تتضمن العناصر الضرورية الواجب اعتمادها: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، والتي تنسجم مع مواردها المتاحة ومع أهدافها المستقبلية التي تتطلع لتجسيدها.

2. وجود معايير عالية الاداء وملزمة التطبيق:

إن وجود منظومة قواعد محددة بشكل رسمي، يعد إطار هام لتنفيذ المؤسسة لمختلف أنشطتها، تتحدد من خلاله التزام جميع العاملين بتلك القواعد مما يعزز روح الانتماء للمؤسسة، ويضفي جوا من الثقة والمساواة في العمل والسعي نحو تحقيق النتائج المطلوبة بشكل جماعي ومشارك.

3. التوجه نحو الزبائن:

يعتبر الزبون المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة الانتاجية أو الخدمية، من خلال احتياجاته و رغباته، كما ان ردود فعله الايجابية او السلبية تجاه المنتجات أو الخدمات، يحدد نمو المؤسسة و بقاءها من عدمه، ويظهر اهتمام المؤسسة بالزبون من خلال تلبية هذه الاحتياجات التي تحقق او تفوق توقعاتهم، وفق أليات علمية محكمة كالدراسات الميدانية و سبر الاراء وغيرها.

4. الاعتماد على منظومة تكنولوجية:

يعد وجود منظومة تكنولوجية داخل المؤسسة ضروري للغاية، لتسهيل استعمال التكنولوجيا في مختلف أنشطتها، لكون ذلك يحقق لها الكثير من الفوائد، يمكنها من زيادة المسار التنافسي في بيئتها، من خلال الاستفادة من مزاياها المتعددة كانهخفاض وقت الانتاج و كلفته، المرونة و الكفاءة الانتاجية، وغيرها.

5. استقطاب المواهب والمحافظة عليها:

يعد استقطاب المواهب في مختلف المجالات إحدى أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، لأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال القدرة و المساهمة في إدارة التغيير الفعال، الذي يقود المؤسسة إلى الانسجام مع متغيرات بيئة المنافسة، مما يؤهلها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ اكرم محمد الياسري و آخرون، مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 289.

6. مشاركة العاملين:

يعتبر اشراك العاملين في مختلف مستويات التخطيط و اتخاذ القرار من خلال ابداء الرأي، يشعرهم بكونهم جزء مهم في كيان المؤسسة، مما يعني لديهم روح الانتماء اليها و يعزز كفاءة الانجاز لاعمالهم، كما يسهم ذلك في خلق ثقافة تنظيمية مشتركة تقود إلى تحفيز العاملين على إظهار قدراتهم و تميزهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إلى جانب ذلك من المهم أيضا الاهتمام بالجوانب التالية¹:

1. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
2. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
4. شبكة علاقات متميزة داخليا و خارجيا تعزز الشراكة و الثقة و التعاون مع باقي الاطراف.
5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
6. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
7. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي

مثلما عرفت الكثير من القضايا المتعلقة بمجال الاعمال و المؤسسات وجود هيئات تعمل على ترقيتها و معايرتها حتى يستفاد منها، فإن التميز المؤسسي عرف هو الاخر تأسيس هيئات أخذت على عاتقها الاهتمام بمسألة

¹ محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015-2016، ص30.

الجودة و التميز لدى المؤسسات على اختلاف أهدافها و مجالاتها، من خلال وضع أنظمة و معايير واضحة ومضبوطة، تمكن من قياس مدى تحقيق أي مؤسسة للتميز تجاه مثيلاتها من المؤسسات.

هذه المعايير و القواعد تم تنظييمها و تنسيقها في سياق نماذج عالمية أصبحت مرجعا في قياس تطور أي مؤسسة، و أيضا لصياغة نماذج التميز على المستوى الاقليمي و المحلي.

و سنتعرض بالدراسة لأهم هذه النماذج العالمية للتميز و هي:

نموذج "مالكوم بالدريج" الامريكي للتميز المؤسسي.

نموذج "ديمينغ" الياباني للتميز المؤسسي.

النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM.

المطلب الأول: نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز المؤسسي

1.لمحة تاريخية¹:

عملت الولايات المتحدة على مواجهة المنافسة الاوربية و اليابانية لمؤسساتها، من خلال العمل على تطويرها و تحفيزها بجوائز في إطار نظام متكامل، فكانت جائزة "مالكوم بالدريج" التي تأسست سنة 1987 بقرار الرئيس الامريكي تحت رقم 100-107، حيث اوكلت مهمة إدارتها للمعهد الوطني للمقاييس و التكنولوجيا "NIST".

و سميت الجائزة باسم "ماكوم بالدريج" الذي شغل منصب وزير التجارة بالولايات المتحدة الامريكية منذ سنة 1981، و يعد من أبرز المهتمين بإدارة الجودة، و سعى الى تطبيقها في سائر المؤسسات الامريكية.

تمنح هذه الجائزة سنويا من طرف رئيس الولايات المتحدة الامريكية، و هي مخصصة لمجالات: التعليم، الرعاية الصحية، التصنيع، شركات الخدمات، المؤسسات الصغيرة.

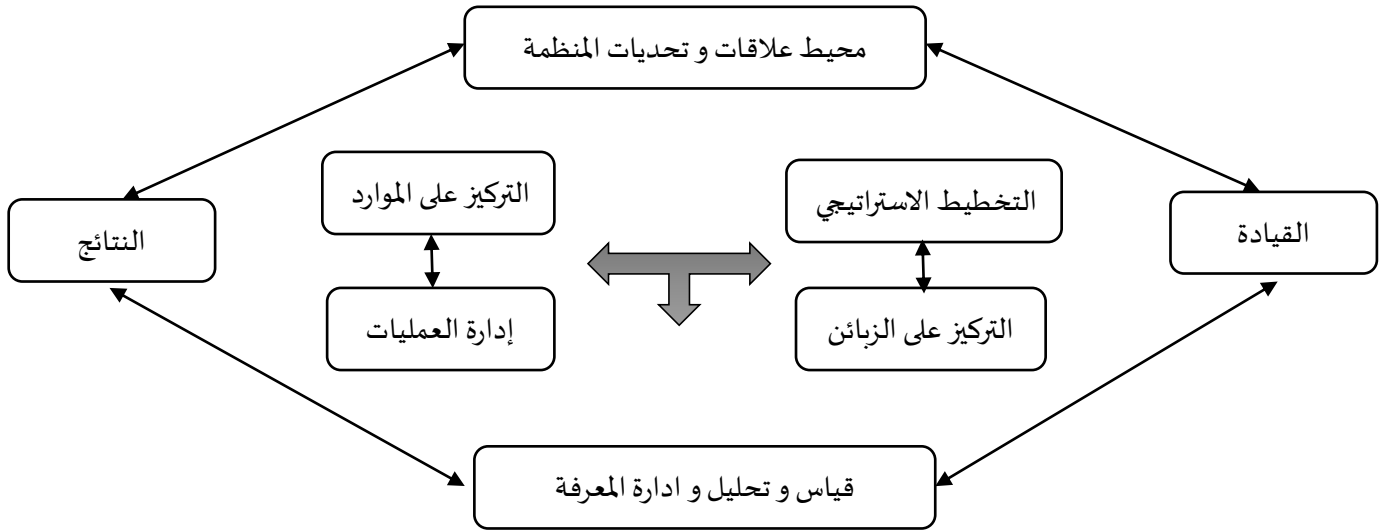
2.معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي²:

يقدم الشكل التالي معايير نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز المؤسسي:

¹أشوقي قبطان، ادارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع للمنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص11.

²المرجع السابق، ص11.

الشكل رقم (1-11) نموذج مالكوم بالدريج الامريكي للتميز المؤسسي



شوقي قبطان، ادارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص11.

يتم التقييم وفق معايير نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز، من خلال طبيعة الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها المؤسسات المعنية:

القيادة: كيف تقوم الادارة العليا بقيادة المؤسسة و كيف تتم قيادة نحو تحقيق أهداف المجتمع؟

التخطيط الاستراتيجي: كيف تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المتاحة؟

التركيز على المستفيد و سوق العمل: كيف تقوم المؤسسة ببناء العلاقات مع المستفيدين و المحافظة عليهم؟

القياس و التحليل و إدارة المعرفة: كيف توظف المؤسسة المعطيات لدعم العمليات الاساسية و إدارة الأداء؟

التركيز على الموارد البشرية: كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين و إشراكهم في إدارة المؤسسة؟

إدارة العمليات: كيف تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الاساسية الخاصة بها و إدارتها و تطويرها؟

نتائج أداء المؤسسة: كيف كان أداء المؤسسة فيما يتعلق برضا المستفيدين، و اموارد الاولية، الموارد البشرية،

العمليات و المسؤولية تجاه المجتمع، و كيف كانت النتائج بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟

المطلب الثاني: نموذج "ديمنج" الياباني للتميز:

1. ملحة تاريخية¹:

يعتبر من أقدم النماذج التي تم صياغتها في إطار الاهتمام بموضوع الجودة، حيث وضع أسسه الأولى الدكتور ادوارد ديمنج (Edward Deming)، و تم تبيينه من قبل الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين سنة 1951، ليصبح النموذج المرجعي في صياغة نماذج التميز، حيث تمنح جائزة التميز وفق هذا النموذج للمؤسسات اليابانية، الافراد اليابانيون، و بقية المؤسسات من مختلف دول العالم.

2. معايير نموذج "ديمنج" للتميز المؤسسي:

يعتمد نموذج "ديمنج" للتميز على تسعة معايير موضحة كما يلي²:

السياسات: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

التنظيم والتنمية: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة، العلاقات مع الأطراف الخارجية.

المعلومات: ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

التعليم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

¹ محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015-2016، ص33

² هالة مرغيني، أثر تبني معايير النموذج المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير قسم الجودة و الامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2013-2014، ص ص:10-12.

ضمان الجودة: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، معايير رضا العملاء، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العملو الأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

القياس والتنميط: يعرض هذا المعيار الأساليب المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب يتناول هذا العنصر المعايير تحديثها.

الضبط: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

المطلب الثالث: النموذج الاوربي للتميز المؤسسي.

أولاً:لمحة تاريخية¹:

ظهر هذا النموذج سنة 1988م، من طرف المنظمة الاوربية للجودة، التي تضم عضوية 14 دولة من أوروبا، والتي أخذت على عاتقها العمل على نمذجة التميز على مستوى المؤسسات الاوربية، حيث أصبح التميز و الجودة من أولى أولوياتها.

حيث تمكنت في إطار سعيها لتحقيق غايتها من الاعلان عن نموذج خاص بها سنة 1991، يساعد المنظمات المنضوية تحت لوائها من تقييم ذاتها و تحقيق أعلى مستويات الجودة. و يتيح للعاملين بها فهم علاقة السبب و التأثير التي تربط بين نشاطات المؤسسة و النتائج التي تحققها.

و تمنح جائزة التميز في إطار هذا النموذج لأربع فئات تتمثل في:الشركات الكبرى،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الوحدات و الدوائر التشغيلية للشركات و منظمات القطاع العام.

يتكون نموذج التميز الاوربي من ثلاث عناصر كمكونات أساسية تتكامل فيما بينها و هي:

- ✓ المفاهيم الأساسية للتميز.
- ✓ معايير التميز
- ✓ أداة القياس المؤسسي "رادار RADAR"

¹محمد أنور رشدي هنية:مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015-2016. ص33

1. مفاهيم التميز حسب النموذج الاوربي:¹

وهي التي تحدد المبادئ الضمنية التي تمكن المؤسسات من تحقيق التميز المستدام، على مختلف مراحل حياة المؤسسة، بعيدا عن الظروف و التغيرات الحاصلة، حيث تحتفظ المؤسسة بتفوقها ما دامت حريصة على تحقيق هذه المبادئ.

تتمثل المفاهيم الاساسية للتميز وفق هذا النموذج فيما يلي:

*** القيمة المضافة للمتعاملين:**

تقوم المؤسسات المتميزة بصفة منتظمة بتقديم القيمة المضافة لمتعامليها من خلال تفهمها وتوقعها وتلبيتها للاحتياجات والتوقعات والفرص.

وهذا يكون بحسن التواصل مع المتعاملين، ودراسة حالاتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المؤسسة، ومعرفة الأولوية المطلوبة من المؤسسة مع عملائها وزبائنهم.

*** خلق مستقبل مستدام:**

تؤثر المنظمات المتميزة بصورة إيجابية على العالم الذي حولها؛ بواسطة تحسين أدائه، ودفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام، وتحسين البيئة والظروف الاجتماعية في المجتمعات التي تتواصل معها.

ويكون هذا بوضوح إستراتيجية المؤسسة عبر خطط المؤسسة ووضوح رؤيتها ورسالتها، ووضوح مؤشرات النجاح ومؤشرات الأداء بتقييم دائم ودقيق.

*** تطوير القدرة المؤسسية:**

تطور المؤسسات المتميزة لقدراتها بواسطة إدارة التغيير بفعالية داخل وخارج حدودها المؤسسية.

وذلك عبر الدورات والمؤتمرات والحوارات المتواصلة التي تسهم في تطوير القدرة المؤسسية عبر التالي:

- تفهيم رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وللجديد من العاملين على وجه الخصوص.

- رسم خطوط القناعة لدى العاملين بضرورة التطوير.

- التحفيز المستمر.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

*دعم الإبداع والابتكار:

تولد المؤسسات المتميزة قيماً مضافة بصورة متزايدة، وتقوم كذلك بالارتقاء بمستوى الأداء من خلال التحسين المستمر والإبداع بصورة دائمة بواسطة دعم ابتكار كافة المعنيين.

ودعم الإبداع والابتكار عامل مهم في حماس العاملين للعطاء والإيجابية في عملهم؛ فدعم الإبداع والابتكار، إنما عامل تحفيز للعمل المتميز والمتجدد والمبتكر، ودعم الإبداع تقدير واعتبار إنساني حضاري وراقٍ للعامل المبدع.

*القيادة بالرؤية والطموح والمثل:

لدى المؤسسات المتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويصنعونه من خلال التصرف كنماذج رائدة لقيمها وأخلاقها.

وهذا الذي يعزز دور المؤسسة محلياً وإنسانياً وعالمياً؛ حيث تكون المؤسسة نموذجاً مقدرًا ومحترمًا للقيم والمثل والقدوات.

*الإدارة بالتكيف:

تعرف المؤسسات المتميزة بصورة كبيرة بقدرتها على التعرف والتعامل مع الفرص والتحديات بفعالية وكفاءة. وذلك من خلال:

- البرامج المتميزة والمناسبة للوطن والأمة.

- المرونة الذهنية للمديرين والعاملين.

- تقديم الحلول والعلاج للمشكلات.

- الشراكة الواضحة مع الآخرين.

*النجاح من خلال مواهب العاملين:

تقدر المؤسسات المتميزة قيمة عاملها، وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل من الأهداف المؤسسية والأهداف الذاتية ويكون ذلك:

- بمعرفة العاملين وقدراتهم.

- تنمية مواهب العاملين.

- متابعة المهووبين وتشجيعهم باستمرار.

- تأصيل الاهتمام بالموهوبين باعتبارهم عنصراً أساسياً في صناعة الحياة.

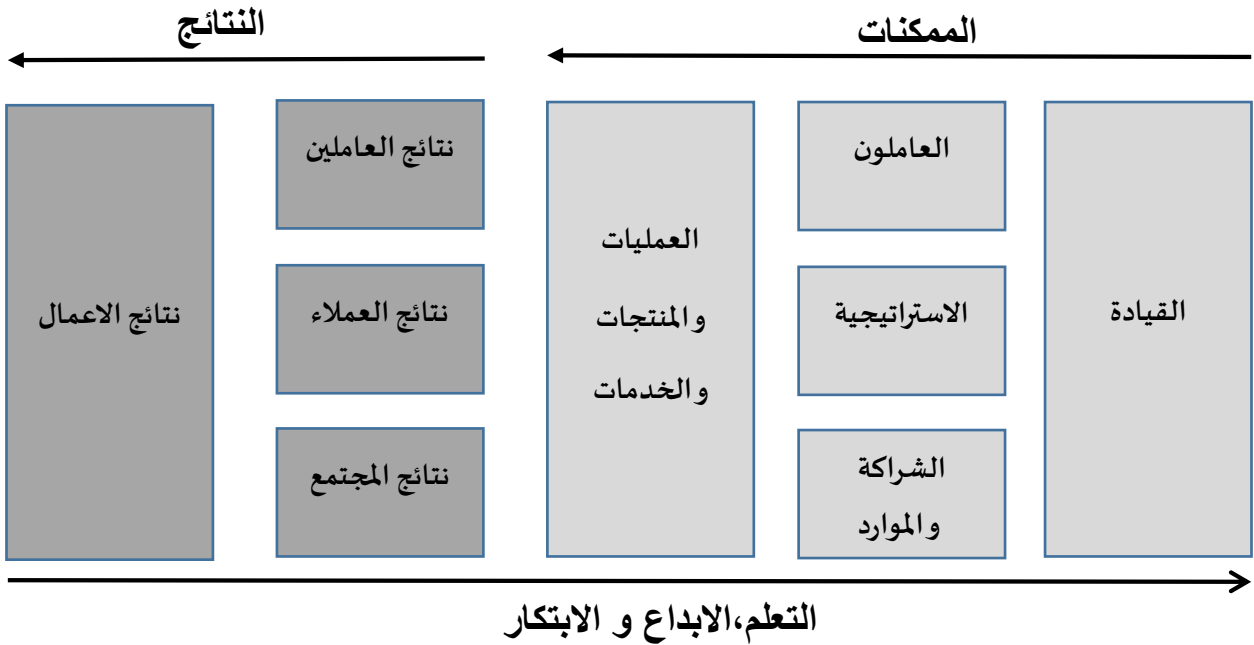
* استدامة النتائج المتفردة:

تحقق المؤسسات المتميزة استدامة لنتائجها المتفردة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القريب والمدى البعيد لكافة المعنيين بها في إطار سياق عملها في بيئتها، من خلال تبني منهجية التحسين المستمر والجودة العالية والأداء المتميز المستحق للمؤسسة المتميزة.

2. معايير النموذج الاوربي للتميز:

تمثل معايير النموذج اطار عمل مساعد للمؤسسات على ترجمة المفاهيم الاساسية للتميز، و تحويلها إلى واقع، و يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): معايير نموذج التميز المؤسسي



المصدر: المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة 2012

تنقسم معايير النموذج الاوربي للتميز الى مجموعتين: الممكنات و النتائج¹.

1. الممكنات:

وهي التي تمكن المؤسسات و تساعد على تطوير استراتيجيتها و تنفيذها، و تشكلها المحاور الخمسة التالية:

¹ دليل المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة. طبعة 2012.

1.1. القيادة: يعتبر القادة الكفاء أهم ما تمتلك أي مؤسسة متميزة، و الذين بإمكانهم أن يحولوا طموحاتها الى واقع ملموس، و يعملون على تمثيل قيمها و ثقافتها و الحفاظ عليها، و امتلاكهم للمرونة يعطي للمؤسسة القدرة على التوقع و الاستجابة في الوقت المناسب لاستمرارها و بقائها بنجاح.

2.1. الاستراتيجية: تحرص المؤسسات المتميزة على تطوير استراتيجيتها لتحقيق رؤيتها و رسالتها مستهدفة في ذلك أصحاب المصلحة، من خلال تطوير السياسات و الخطط و العمليات و كذا الاهداف الفرعية.

3.1. العاملون: تحرص المؤسسات المتميزة على تقدير العاملين لديها، و تنمي الثقافة التي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة و اهدافهم الشخصية، من خلال تطوير قدراتهم و مواهبهم بشكل عادل و متساو، كما انها تهتم بارساء تقاليد تحفيز و تشجيع تمكنهم من اظهار معارفهم و مهاراتهم لتطوير المؤسسة و الالتزام بتحقيق اهدافها.

4.1. الشراكات و الموارد: تضع المؤسسات المتميزة خططا واضحة و جادة من اجل الاستغلال الامثل لعلاقاتها مع الشركاء و الموردين الخارجيين، بما يدعم استراتيجيتها و سياساتها و بما يضمن لها التشغيل الفعال لعملياتها.

5.1. العمليات و المنتجات و الخدمات: تهتم المؤسسات المتميزة بعملياتها و تعمل على ادارتها بشكل يسمح بخلق قيمة مضافة لاصحاب المصلحة و كل من تربطها بها علاقات متبادلة في اطار استراتيجيتها و اهدافها.

2. النتائج¹:

و هي النتائج التي تحققها أي مؤسسة من خلال تطبيق استراتيجيتها، من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الاداء الرئيسية، و وضع مستهدفات واضحة تبعا لاحتياجات أصحاب المصلحة، و تقسيم النتائج وفق مناطق معينة للمؤسسة لسهولة فحصها و تقييمها، و العمل على مقارنتها مع مثيلاتها من المؤسسات و استخدامها كبيانات في حالات ذات صلة بمستهدفاتها. و تتعلق النتائج بالمحاور التالية:

1.2. نتائج العاملين: تسعى المؤسسات المتميزة الى استدامة و تطوير النتائج التي تلي احتياجات عاملها، و تحقق تطلعاتهم من خلال انتمائهم اليها و العمل لديها.

2.2. نتائج العملاء: يعتبر العملاء حجر الزاوية في استراتيجية اي مؤسسة متميزة، و العمل على تحقيق نتائج تلي احتياجاتهم و رغباتهم التي يتوقعونها منها يعتبر من الأولويات المهمة.

3.2. نتائج المجتمع: تتجه المؤسسات المتميزة الى تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، و تحرص على تحقيق النتائج التي تفي باحتياجات المجتمع المختلفة و المتعلقة بنمط الحياة و ترقية مستوى المعيشة في مختلف مناحها، و احاطة ذلك باهتمام بالغ أثناء وضع استراتيجياتها و أولوياتها.

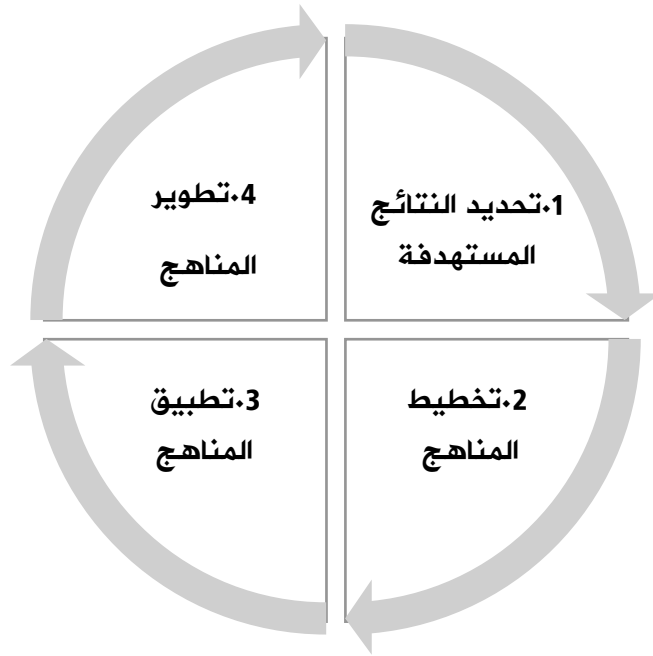
¹ دليل المؤسسة الاوربية لادارة الجودة طبعة 2012.

4.2. نتائج الأعمال: يعتبر تحقيق أفضل النتائج المتعلقة بالأعمال غاية وجود أي مؤسسة، و المتميزة منها تعمل على جودتها بما يحقق أهداف أصحاب المصلحة من وجود هذه المؤسسة و هو تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى.

3. أداة قياس الأداء المؤسسي¹:

يتوفر النموذج على أداة قوية لقياس الاداء المؤسسي، ضمن منهج متكامل لفهم أداء مؤسسة ما، يطلق على هذه الاداة بـ منهج رادار "RADAR".

الشكل رقم (3-II): أداة "رادار" لقياس الاداء المؤسسي



المصدر: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013.

تشير الاداة إلى أنه على المؤسسة :

- ✓ تحديد النتائج التي تستهدفها بدقة، باعتبارها جزء مهم من استراتيجيتها.
- ✓ وضع الخطط المناسبة ضمن منهج متكامل (استراتيجيات، سياسات، عمليات و موارد) لتحقيق النتائج الآن و مستقبلا.
- ✓ تنفيذ تلك الخطط و المناهج بطريقة ممنهجة و سليمة لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.
- ✓ العمل على مراجعة الخطط و المناهج و تحيينها و تطويرها، بناء على عملية المراقبة المستمرة، و استنادا للخبرة المتراكمة و التعليم المستمر.

¹ دليل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. طبعة 2012.

خاتمة الفصل:

يشكل التميز المؤسسي، إحدى المداخل الادارية الحديثة، لقياس مدى تفوق المؤسسة، و قدرتها على احتلال أفضل المواقع في السوق الذي تنشط فيه.

و بالتالي فإن أهميته تزداد بشكل كبير، حتى يكون ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، و يكون جزءا من ممارساتها اليومية كباقي الممارسات، ضمانا لجودة ما تقدمه للعملاء، و ضمانا لقدرة تنافسية قوية، تضمن لها الاستمرار، الانتشار و التفوق على مثيلاتها في صناعتها و سوقها.

الفصل الثالث:

واقع محددات التخطيط
الاستراتيجي و دورها في تحقيق
التميز المؤسسي في مؤسسة
مطاحن الظهرة الكبرى

تمهيد:

استعرضنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري البحث: التخطيط الاستراتيجي و أهم ممارساته، و كذا التميز المؤسسي.

و سنتعرض في هذا الفصل الى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي من خلال التوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي وفقا لمعايير النموذج الاوربي للتميز.

حيث سيكون مجتمع البحث من إطارات و عمال الادارة العامة لمطاحن الظهرة الكبرى بولاية مستغانم.

و سنتطرق في هذا الفصل الى العناصر التالية:

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة .

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول: نشأة المؤسسة وأهدافها¹:

أولا: نشأة المؤسسة:

تعتبر مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى من أهم مؤسسات مجمع "متيجي" الصناعي بولاية مستغانم، و هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 4378360000 دج، متواجدة بصلامندر بولاية مستغانم، تم انشاؤها من طرف السيد: حسين منصور متيجي، و هي مختصة في الصناعة التحويلية من الدرجة الاولى و الثانية للحبوب.

الموارد البشرية: يشتغل بمؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى ما يفوق 421 عامل على مختلف المستويات الوظيفية (احصائيات نهاية 2017-بداية 2018).

الهياكل الادارية و الانتاجية للمؤسسة: تمتلك المؤسسة هياكل حديثة و مجهزة تتمثل في:

1. مبنى اداري مجهز.
2. ثلاث مواقع للانتاج (لمختلف المنتجات).
3. مخبر لمراقبة الجودة.
4. مخبزة للتجارب الانتاجية و الجودة.
5. مساحات للتخزين.
6. 02 عدد قنطرة ميزان عملاقة.
7. حاوية من 14 خلية ذات قدرة استيعاب تقدر ب 26000 طن.
8. المؤسسة مزودة بمطحنتين للفريسة، مطحنة للسميد، و وحدة انتاجية للكسكس و اخرى لمنتجات فطور الصباح للصغار. الكل مشيد على مساحة 21701 م².

ثانيا: الأهداف العامة للمؤسسة²:

1. تلبية احتياجات الزبائن و الشركاء و المتعاونين مع المؤسسة.
2. الحفاظ على تموقع المؤسسة و اختراق اسواق جديدة.
3. تطوير وسائل الانتاج .
4. ضمان الجودة لمنتجات المؤسسة.
5. تطوير و تحسين مستوى التسيير على مستوى المؤسسة.
6. دعم التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة بمختلف الوسائل.

¹ دليل مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى-مستغانم ص2.

² المرجع السابق، ص7.

المطلب الثاني: أنظمة ونشاطات المؤسسة¹:

اولاً: أنظمة المؤسسة: تتوفر المؤسسة على مجموعة من الأنظمة التي ترافقها في نشاطها الانتاجي و التسويقي و هي:

1. نظام ادارة الجودة:

بالنظر للمحاور الكبرى لاستراتيجية المؤسسة، يهتم هذا النظام بتحديد المتكون من 13 اجراء نظاميا، وضع، توثيق و وضع حيز التنفيذ الاجراءات الضرورية لادارة الجودة بالتيقظ للتحسين و التطوير وفقا لمواصفات المعايير الدولية ISO 9001/2015.

2. نظام الاعلام والاتصال:

بغية الادارة الجيدة لبقية الانظمة، تنتهج مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى نظام معلومات و اتصالات حديث، يضمن التواصل الجيد خارجيا من خلال التسويق لصورة المؤسسة، و داخليا من خلال التواصل المستمر على كافة المستويات و انسياب المعلومة المناسبة في الوقت المناسب باستخدام احدث وسائل التكنولوجيا والاتصال.

ثانياً: أنشطة المؤسسة: يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في الصناعة التحويلية لمنتجات الحبوب بمشتقاتها و تتمثل في:

1. تحويل الحبوب: و تتمثل منتجاتها في

-سميد بأنواعه (ممتاز خشن، سميد ممتاز نصف خشن..، سميد رقيق ممتاز)

-الفرينة بكل انواعها(ممتازة، خاصة، مختلطة...).

-بعض العجائن .

2. انتاج الكسكس بأنواعه .

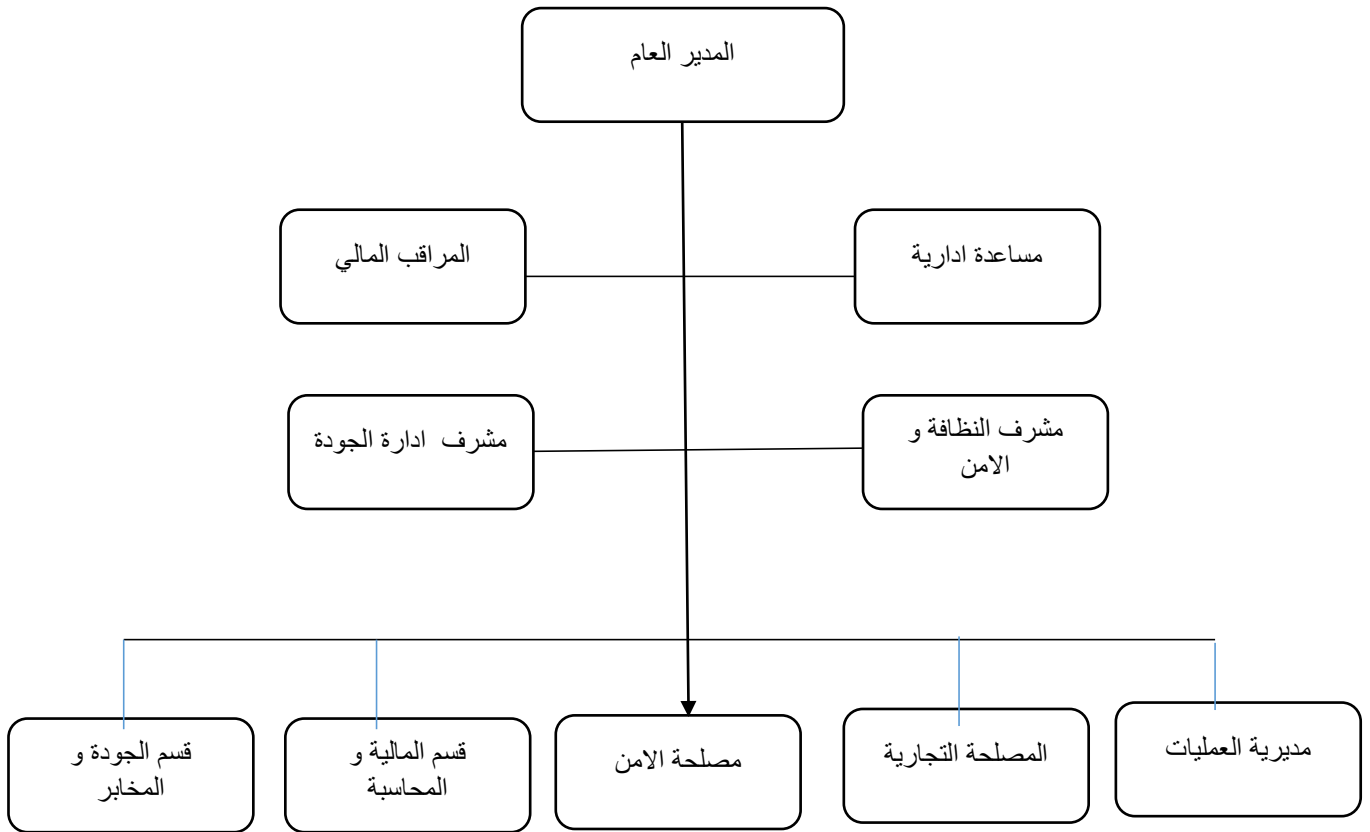
3. انتاج مشتقات الحبوب و فطور الصباح للاطفال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تقسم المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي إلى مجموعة من المصالح و المهام يبينها الشكل التالي:

¹دليل مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى-مستغانم ص6.

الشكل رقم(1-III) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى



المصدر: دليل مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم ص2

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم، إيطارات و عمال، العاملين بالادارة العامة للمجمع، و البالغ عددهم 471، و تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (50) فردا. حيث تم توزيع (50) استبياننا، تم استرجاع (46) استخدمت في التحليل لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات

الجانب النظري: تم الاعتماد في انجاز الشق النظري للبحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر ، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري.

الجانب التطبيقي: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى بمستغانم، وقد امتدت المدة من أفريل 2018 إلى غاية ماي 2018.

المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

أولا: بناء أداة القياس: تم تصميم استبيان خاص بالدراسة، بالاعتماد على ما اتفق عليه أغلب الكتاب والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي كممارسات من خلال (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف الاستراتيجية)، وعناصر التميز المؤسسي وفقا لمعايير النموذج الاوربي للتميز المؤسسي. حيث كان تصميمه وفقا للأقسام التالية:

القسم الأول: و تضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، و التي تضمنت: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المسعى الوظيفي.

القسم الثاني: تضمن متغيرات خاصة بممارسات التخطيط الاستراتيجي و المتعلقة على الخصوص بالرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، و قياسها من خلال(10) عبارات.

القسم الثالث: و تضمن متغيرات معايير التميز المؤسسي(وفق النموذج الاوربي)، و التي تم قياسها من خلال(25) عبارة مقسمة وفقا لمعايير التميز المؤسسي الثمانية(القيادة، الاستراتيجية...).
ثانيا: اختبار صدق أداة القياس:

تطلب التحقق من الصدق أداة القياس الخاصة بالبحث الاستعانة بالمحكمين من أساتذة جامعيين بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، بالإضافة إلى المشرف على البحث على مستوى المؤسسة التي تم على مستواها، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية من خلال الملاحظات والتصويبات التي قدموها، حيث تم أخذها بعين الاعتبار لاجراء استبيان البحث في شكله النهائي (الملحق رقم 02)، وقد بلغ عدد المحكمين (3) (الملحق 01)

ثالثا: اختبار ثبات أداة القياس:

قصد التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم اختبار معامل الفا-كرومباخ، و الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(1-III): معامل الثبات "الفا-كرومباخ"

قيمة ألفا-كرومباخ	البعد	
0.844	الرؤية	محور التخطيط الاستراتيجي
0.924	الرسالة	
0.841	الاهداف	
0.947	المعايير التسعة	محور التميز المؤسسي
0.964		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

يتضح من الجدول أن معامل الفا-كرومباخ يساوي (0.964) و هي قيمة قريبة جدا من 1، مما يمكننا من اعتبار أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، مما يعني حصولنا على نتائج متقاربة إذا ما تم إعادة الاستبيان مرة أخرى.

رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم الاعتماد في التحليل الإحصائي لبيانات و معلومات الدراسة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.18)، و الوصول إلى النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، حيث تم اعتماد مستوى دلالة (0.05)، الذي يقابله مستوى ثقة (95%)، لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

كما تم استخدام الاختبارات الغير معلمية المناسبة لدراسة البيانات الترتيبية، حيث يعتبر مقياس ليكرت المستخدم مقياسا ترتيبيا، و هذا من خلال الأدوات الاحصائية التالية:

1. التكرارات و النسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل "ألفا-كرونباخ"، لمعرفة مدى ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما بين (0 و 1)، وكلما كان قريبا من 1 كلما دل ذلك على ثبات الدراسة بشكل كبير.
3. معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
4. تحليل الانحدار البسيط لتحديد الاثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
5. تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الاثر بين مكونات المتغير المستقل و المتغير الثابت.

مقياس التحليل، حيث خضعت استجابة المبحوثين إلى مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة

• مستوى التقدير، والذي تم تحديده وفقا للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = 4/5 = 0.8$$

مستوى التقدير	المجال
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.8
غير موافق	من 1.8 الى 2.6
محايد	من 2.6 الى 3.4
موافق	من 3.4 الى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 الى 5

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية والوظيفية

توضح الجداول التالية توزيع المتغيرات الديمغرافية (الشخصية و الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة حسب السن ، الجنس ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المسمى الوظيفي على مستوى مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى بمستغانم.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (III-2) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	24	52.2
	أنثى	22	47.8

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، تقارب عدد أفراد العينة من حيث متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور نسبة (52.2%)، فيما بلغت نسبة الاناث (47.8%) من مجموع العاملين، و هو ما يعني اعتماد مطاحن الظهره الكبرى مستغانم على الكفاءات النسوية بشكل واضح لما يمكن أن تقدمه من إضافة في الادارة الجيدة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم(III-3) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
السن	أقل من 35 سنة	23	50
	بين 35 و 45 سنة	12	26.1
	أكثر من 45 سنة	11	23.9

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

و بالنسبة لمتغير السن، نجد أن الفئة (الأقل من 35 سنة) احتلت المرتبة الاولى بنسبة (50%) و هو ما يفسر سياسة مطاحن الظهره الكبرى مستغانم في دعم الاطارات الشابة و إعطائها الفرصة في التسيير، إلى جانب فئة (35 سنة إلى أقل من 45 سنة) التي بلغت نسبة (26.1%)، و فئة (أكثر من 45 سنة) التي بلغت نسبة (23.9%) و التي تعتبر كداعمة للاطارات الشابة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(III-4) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
المستوى التعليمي	ثانوي و أقل	9	21.7
	جامعي	23	50
	دراسات عليا	14	30.4

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما فيما يخص المستوى التعليمي فبلغ (ثانوي و أقل) نسبة (21.7%)، (الجامعي) نسبة (50%) ونسبة (30.4%) بالنسبة للدراسات العليا، مما يفسر اعتماد مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم على الكفاءات الجامعية المتقدمة، لجودة العملية الادارة و التسييرية في سبيل تحقيق أفضل النتائج على كل المستويات الادارية و الاقسام.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (III-5) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	10	21.7
	ما بين 05 و 10 سنوات	23	50
	أكثر من 10 سنوات	13	28.3

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

و بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، نجد ان ما نسبته (21.7%) تخص من لديهم أقل من (5 سنوات)، و فئة (ما بين 5 و 10 سنوات) كانت بنسبة (50%)، فيما بلغت فئة (أكثر من 10 سنوات) نسبة (28.3%).

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (III-6) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	نائب مدير	1	2.2
	رئيس مصلحة	5	10.9
	رئيس قسم	4	8.7
	آخر	36	78.3

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

و فيما يخص متغير المسمى الوظيفي، فنجد أن غالبية المبحوثين لا يشغلون وظائف اشرافية حيث بلغت نسبتهم(87.3%)، أما نسبة المبحوثين الممثلين في رؤساء الاقسام بلغت(8.7%)، و الممثلين في رؤساء المصالح(10.9%)، فيما بلغت نسبة المبحوثين الممثلين لنواب المدير ما نسبته(2.2%)، و تؤكد هذه النتائج ان أراد العينة كانوا من المستويات الاشرافية و غير الاشرافية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور محددات التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول(III-3)، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور"التخطيط الاستراتيجي" و انطباعات أفراد العينة حيالها:

الجدول رقم(III-7):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي

محور التخطيط الاستراتيجي				
الانطباع	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات
موافق		0.94	3.62	محور التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه بالنسبة لمحور "التخطيط الاستراتيجي"، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاجابات أفراد العينة (3.62) بانحراف معياري كلي بلغ (0.94)، و تبعا لمقياس الدراسة، تتجه اتجاهات آراء المبحوثين نحو هذا المحور إلى :انطباع موافق لممارسة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم للتخطيط الاستراتيجي.

1.الرؤية الاستراتيجية:

الجدول رقم(III-8):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات الرؤية الاستراتيجية

1.الرؤية الاستراتيجية				
الانطباع	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	3	1,108	3,43	تملك المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل
موافق	2	1,001	3,58	تحرص المؤسسة على التسويق لرؤيتها داخليا و خارجيا

موافق	1	1,004	3,65	تعطي رؤية المؤسسة دفعا للعاملين للانجاز و التميز
موافق	3	1,04	3,55	النتيجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (III-2) أن بعد الرؤية الاستراتيجية جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.55) و انحراف معياري قدره (1.04)، و حسب مقياس الدراسة فإن هذه النسبة تدل على نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد من طرف أفراد العينة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43-3.65)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.004-1.008)، مما يفسر أيضا الانطباع بموافق لعبارات محور الرؤية.

و مما سبق يتضح أن مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم يولي اهتماما لوجود رؤية استراتيجية، متحكما فيما بمستوى يشعر العاملين بها، في سبيل توضيح البعد المستقبلي لنشاط مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم، و محاولة ادماج العاملين بصورة فعلية في تحقيقه.

2. الرسالة الاستراتيجية:

الجدول رقم (III-9): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات

الرسالة الاستراتيجية

2. الرسالة الاستراتيجية				
العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الانطباع
لدى المؤسسة رسالة واضحة و مكتوبة	3,69	0,83	2	موافق
ترتبط رسالة المؤسسة برغبات الزبائن و المتعاملين	3,67	0,99	3	موافق
رسالة المؤسسة محددة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات	3,78	0,91	1	موافق
النتيجة الكلية	3,71	0,91	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (III-2) أن بعد الرسالة الاستراتيجية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و انحراف معياري قدره (0.91)، و حسب مقياس الدراسة فإن هذه النسبة تدل على نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد من طرف أفراد العينة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69-3.78)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.83-0.90)، مما يفسر أيضا الانطباع بموافق لعبارات محور الرسالة.

و عليه يمكن القول أن رسالة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم موجودة و واضحة للعاملين، و هم يستشعرونها، و يسعون إلى تتسم بها أعمالهم و جهودهم، و تبدي حرص الادارة العليا للمجمع على وضوح رسالتها داخليا و خارجيا.

3. الأهداف الاستراتيجية:

الجدول رقم(III-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات
الاهداف الاستراتيجية

3. الأهداف الاستراتيجية				
الانطباع	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	0,74	3,73	تملك المؤسسة أهدافا واضحة تساعد على التخطيط واتخاذ القرارات
موافق	2	0,99	3,65	توفر المؤسسة الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق أهدافها
موافق	3	0,91	3,54	تراجع المؤسسة أهدافها وفقا لرؤيتها و رسالتها
موافق	4	0,8	3,47	تشارك أقسام المؤسسة في وضع الأهداف القصيرة المدى
موافق	2	0,86	3,60	النتيجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

نلاحظ من خلال نتائج الجدول(III-2) أن بعد الأهداف الاستراتيجية جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ(3.60) و انحراف معياري قدره(0.86)، و حسب مقياس الدراسة فإن هذه النسبة تدل على نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد من طرف أفراد العينة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.73)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.74-0.99)، مما يفسر أيضا الانطباع بموافق لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية.

من خلال النتائج السالفة، يتضح لنا أهمية الاهداف الاستراتيجية للمجمع، و وجودها يمثل اولوية له، بما يحقق رؤية و أهداف مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

استنتاج عام:

بناء على ما تقدم نستنتج أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجمع متيجي للصناعات الغذائية جاء بانطباع موافق وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ب (3.62)، وبانحراف معياري قدر ب (0.94) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي في مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم محل الدراسة مهم جدا لما يعمل عليه من تحديد وجهته التي يرغب الوصول إليها من خلال بما يعرف بالرؤية،

دون أن ننسى الرسالة فهي عنصر مهم ودليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح الغرض الذي يسعى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم إلى تحقيقه، كما أن الأهداف التي يرسمها تلعب دورا كبيرا في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها. وقد تساهم هذه الأهداف في تقييم أداء مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم محل الدراسة، فهو في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز المؤسسي

يوضح الجدول (III-4)، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور "التميز المؤسسي" وانطباعات افراد العينة حيالها:

الجدول رقم (III-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على عبارات

محور "التميز المؤسسي"

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,93	3.47	يطور القادة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها
موافق	0,89	3.69	يحرص القادة على ايجاد انظمة فعالة لادارة العمليات وتنفيذها
موافق	0,74	3.37	يحرص القادة على قياس النتائج وتطوير انظمتهم
موافق	0,85	3.58	يساند القادة العمال في تحقيق خططهم واهدافهم
موافق	0,8	3.71	يوفر القادة بيئة ملائمة للابداع والابتكار
موافق	0,7	3.76	تعتمد السياسة و الاستراتيجية على اسس معلومات دقيقة و حقيقية
موافق	0,64	3.93	يتم الاطلاع على احدث المعارف و الممارسات لتطوير الاستراتيجية
موافق	0,71	3.80	يتم مراجعة الاستراتيجية للتأكد من تحقيقها لاهداف المؤسسة
موافق	0,69	3.84	يتم اعداد التقارير قصد متابعة التقدم في تطبيق الاستراتيجية
موافق	0,73	3.67	يوجد نظام لتخطيط و ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

الفصل الثالث واقع محددات التخطيط الاستراتيجي في مطاحن الظهرة الكبرى، و دورها في تحقيق التميز المؤسسي

موافق	0,77	3.73	تعمل الادارة على تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب
موافق	0,83	3.74	تفويض الصلاحيات للموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار
موافق	0,74	3.58	العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.
موافق	0,77	3.56	تطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة واستراتيجية المؤسسة
موافق	0,58	3.71	يوجد برامج لتنمية الإيرادات وترشيد النفقات
موافق	0,6	3.82	يوجد وحدة تنظيمية للتدقيق والرقابة المالية
موافق	0,56	3.76	ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف
موافق	0,62	3.91	يوجد منهجية متكاملة لإدارة العمليات (أدلة عمل، نظم جودة، مقاييس، تقييم...)
موافق	0,62	3.91	يتم تصميم وتطوير وتقديم المنتجات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم
موافق	0,76	3.89	تعمل المؤسسة على توفير منتجات جديدة باستمرار
موافق	0,56	3.82	يوجد مقاييس تتعلق بانطباعات المتعاملين حول منتجات وخدمات المؤسسة
موافق	0,78	3.69	يوجد مؤشرات أداء تتعلق بالمتعاملين تخص: نسبة الشكاوى-معالجة الشكاوى-الوقت اللازم لتقديم الخدمات.
موافق	0,66	3.69	يوجد مؤشرات أداء العاملين تشمل: الانجازات-المشاركة-مستويات الرضا-الخدمات المقدمة-التوطين.
موافق	0,64	3.89	يوجد مؤشرات أداء متعلقة بالمجتمع حول: المبادرات المجتمعية-الموارد المخصصة لها-تأثير المبادرات على المجتمع.
موافق	0,61	3.80	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء رئيسية تخص العمليات والموارد المعلومات
موافق	0,71	3.75	النتيجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه بالنسبة لمحور "التميز المؤسسي"، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاجابات أفراد العينة (3.75) بانحراف معياري كلي بلغ (0.71)، و تبعاً لمقياس الدراسة، تشير اتجاهات آراء المبحوثين تجاه هذا المحور إلى :انطباع موافق لمدى اهتمام مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم بمعايير التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي (القيادة-الاستراتيجية،الموارد البشرية،الشراكة و الموارد،العمليات،نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع،نتائج الاداء).

استنتاج عام:

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى الاهتمام بمعايير التميز المؤسسي في مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم حاز الانطباع بموافق وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاده مجتمعة (3.75)، و بانحراف معياري (0.71).

المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

ندرس في هذا الجزء طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية) كمتغير مستقل و معايير التميز المؤسسي، من خلال ما يلي:
الفرضية الضفوية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية البديلة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، حيث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرؤية على التميز المؤسسي

مستوى الدلالة	t	β	a	
0.000	6.946		2.238	الثابت
0.000	4.646	0.574	0.420	الرؤية
	0.000	21.588		F المحسوبة
	0.574			معامل الارتباط R

0.329	معامل التحديد R ²
-------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

يوضح الجدول رقم (III-5) أثر الرؤية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية و التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة $t(4.46)$ بمستوى دلالة (0.000)، ويفسر معامل الارتباط R قوة العلاقة بين الرؤية و التميز المؤسسي بقيمة بلغت (0.574) عند مستوى (0.05) وبمعامل تحديد R² (0.329)، أي أن ما قيمته (0.329) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في مستوى الرؤية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.574)$ ، وهذا يؤكد أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالرؤية يؤدي إلى الزيادة بقيمة (0.574) في مستوى تحقيق التميز المؤسسي.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (21.588) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.671) وهذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الصفرية و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

ندرس في هذا الجزء طبيعة العلاقة بين الرسالة كمتغير مستقل و معايير التميز المؤسسي، من خلال ما يلي:

الفرضية الصفرية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرسالة على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرسالة على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرسالة على التميز المؤسسي

مستوى الدلالة	t	β	a	
0.000	4.745		1.577	الثابت
0.000	6.500	0.700	0.564	الرسالة
	0.000	42.248		F المحسوبة
		0.700		معامل الارتباط R
		0.490		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

يوضح الجدول رقم (III-6) أثر الرؤية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة و التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة t (6.500) بمستوى دلالة (0.000)، ويفسر معامل الارتباط R قوة العلاقة بين الرؤية و التميز المؤسسي بقيمة بلغت (0.700) عند مستوى (0.05) وبمعامل تحديد R² (0.490)، أي أن ما قيمته (0.490) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في مستوى الرسالة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.700)، وهذا يؤكد أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالرسالة يؤدي إلى الزيادة بقيمة (0.700) في مستوى تحقيق التميز المؤسسي.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (42.248) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.671) وهذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الصفرية و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

ندرس في هذا الجزء طبيعة العلاقة بين أبعاد الاهداف الاستراتيجية كمتغير مستقل و معايير التميز المؤسسي، من خلال ما يلي:
الفرضية الصفرية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاهداف على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاهداف على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، حيث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي

مستوى الدلالة	t	β	a	
0.000	2.234		0.658	الثابت
0.000	10.451	0.844	0.839	الاهداف الاستراتيجية
	0.000	109.22		F المحسوبة
		0.844		معامل الارتباط R
		0.713		معامل التحديد R ²

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

يوضح الجدول رقم (III-5) أثر الاهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهداف و التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة t(10.451) بمستوى دلالة (0.000)، و يفسر معامل الارتباط R قوة العلاقة بينهما بقيمة بلغت (0.844) عند مستوى (0.05) وبمعامل تحديد R² (0.713) ، أي أن ما قيمته (0.713) من التغير في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في مستوى الاهداف ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.844)، وهذا يؤكد أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاهداف يؤدي إلى الزيادة بقيمة (0.844) في مستوى تحقيق التميز المؤسسي.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (109.22) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.671) وهذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الصفرية و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهداف و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهداف الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 على مستوى مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

ندرس فيما يلي أثر محددات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (الرؤية، الرسالة، الاهداف) على تحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الصفرية:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي بمحدداته على التميز المؤسسي على مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

الفرضية البديلة:

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي بمحدداته على التميز المؤسسي على مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

تم استخدام تحليل التباين للانحدار المتعدد للتحقق من أثر محددات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية) على التميز المؤسسي بمجمع متيجي للصناعات الغذائية، و الجدول رقم (III-5) يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (III-15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير محددات

التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي

مستوى الدلالة	t	β	a	
0.079	1.798		0.528	الثابت
0.437	0.785	0.100	0.073	الرؤية
0.384	0.881	0.133	0.107	الرسالة
0.000	6.347	0.698	0.694	الاهداف الاستراتيجية
	0.000	39.909		F المحسوبة
		0.860		معامل الارتباط R
		0.740		معامل التحديد R^2

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.18

يوضح الجدول رقم (8-III) أثر محددات التخطيط الاستراتيجي " الرؤية، الرسالة و الأهداف الاستراتيجية " في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محددات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.860) عند مستوى معنوية 0.05 و بمعامل تحديد R2 بلغ (0.740) أي أن ما قيمته (0.740) من التغير في التميز المؤسسي ناتج من التغيرات في مستوى محددات التخطيط الاستراتيجي ، و بمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى معنوية 0.05.

كما بلغت قيمة F المحسوبة قيمة (39.909) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.671) ، و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الصفرية و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محددات التخطيط الاستراتيجي و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 في مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محددات التخطيط الاستراتيجي "الرؤية، الرسالة، الأهداف " و تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 في مطاحن الظهرة الكبرى مستغانم.

خلاصة الفصل:

تم التطرق خلال هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة "مطاحن الظهرة الكبرى" بمستغانم، و هي المؤسسة التي خضعت للدراسة التطبيقية المتعلقة بموضوع البحث، و كذا الى المنهجية التي تمت بها، من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة، التي ضمت محورين تعلق الاول بالتخطيط الاستراتيجي من خلال محدداته: الرؤية، الرسالة و الاهداف الاستراتيجية، و التميز المؤسسي، و الذي كان الهدف منه الاجابة على اشكالية البحث المتمثلة في: "كيف يمكن أن تساعد ممارسات التخطيط الاستراتيجي (تحديد الرؤية، الرسالة و الاهداف) أن تساعد المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي؟".

و بعد استرجاع الاستبيان، تم تفرغ بياناته و معالجتها باستخدام البرنامج المعلوماتي SPSS V.18 ، عن طريق مجموعة من الاساليب الاحصائية كالتكرارات، معامل الثبات، تحليل الانحدار.

ثم عرض، تحليل و تفسير نتائج اختبارات الدراسة الميدانية، و التوصل إلى صحة الفرضيات المتعلقة بها.

إن التخطيط الإستراتيجي، هو محاولة تصور مستقبلي لوضع المؤسسة، من خلال تصميم رسالة وبلورة رؤية، ووضع أهداف تحدد مساراتها في اتجاه المستقبل، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تكون عملية التخطيط الإستراتيجي مجدية وذات أثر في نشاط المؤسسة، لابد أن تكون مستعدة لذلك سواء بتوفير جميع إمكانات تخطيط حقيقي وفعال سواء ما تعلق بالقيادات، الإمكانيات المادية والمالية، التنظيم الملائم والمناخ المشجع، ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المؤسسة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

ولا يتعلق الأمر فقط بتحديد الشكل المستقبلي للمؤسسة، ولكن أيضا بجودة مخرجات هذه العملية على مختلف النتائج التي تحققها المؤسسة، سواء داخليا أو خارجيا، وهذا ما يحملها على الالتزام بجملة من المعايير التي تحقق ما نسميه بالتميز المؤسسي المتعلق أساسا بخلق مكانة مميزة للمؤسسة من خلال النتائج التي تحققها والمرتبطة بمنهجها وزبائنها وأصحاب المصلحة وغيرها، والتخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية رأينا من خلال هذه الدراسة مساهمة ممارساته في تحقيق هذا التميز من خلال معايير محكمة ومضبوطة.

نورد في الأخير النتائج المتعلقة ببحثنا المتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، و المتوصل إليها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة. وكذا التوصيات المتعلقة بالباحث تجاه المؤسسة.

النتائج النظرية:

تم التوصل من خلال هذا البحث الى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال مختلف محدداته وهي الرؤية، حيث تطرقنا إلى تعريفها وأهميتها وخصائص الرؤية الجيدة، ثم الرسالة من خلال تعريفها وخصائصها وأهم مكوناتها الأساسية، ثم الأهداف الاستراتيجية، تعريفها، أهميتها ومواصفات الأهداف الجيدة. التحليل البيئي والخيارات الاستراتيجية، وكذا التعرف على أهدافه وخصائصه، و أيضا تحديد أهم معوقاته وشروط نجاحه، وفي الأخير التعرف على أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءا من تحديد الرؤية الاستراتيجية انتهاء بتحديد الخيارات الاستراتيجية وخطوات كل مرحلة.

كما تم التعرف على أهم ما تعلق بالتميز المؤسسي، من خلال تحديد مفهومه وخصائصه، وكذلك أهم دوافعه ودعائمه، وفي الأخير التعرف على أهم نماذج التميز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميز الاوربي المتعلق بهذا البحث.

النتائج العملية:

النتائج المتعلقة بانطباعات المبحوثين تجاه مستوى التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي:

كان انطباع عينة الدراسة تجاه الرؤية الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة موافق، اذ بلغ الانحراف المعياري(1.04)، والمتوسط الحسابي(3.55).

كان انطباع عينة الدراسة تجاه الرسالة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة موافق، اذ بلغ الانحراف المعياري (0.91)، و المتوسط الحسابي (3.71).

كان انطباع عينة الدراسة تجاه الاهداف الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة موافق، اذ بلغ الانحراف المعياري (0.94)، و المتوسط الحسابي (3.62).

كان انطباع عينة الدراسة تجاه الرؤية الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة موافق، اذ بلغ الانحراف المعياري (1.04)، و المتوسط الحسابي (3.55).

كان انطباع عينة الدراسة تجاه معايير التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة موافق، اذ بلغ الانحراف المعياري (0.71)، و المتوسط الحسابي (3.75).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية و التميز المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية و التميز المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الاهداف الاستراتيجية و التميز المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين محددات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة و الاهداف الاستراتيجية) و التميز المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى محل الدراسة.

الاقتراحات:

من خلال نتائج الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى، فإن الباحث يوصي ادارة المؤسسة بما يلي:

1. دعم قدرات الموظفين في المستويات الدنيا، لتمكينهم من استيعاب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي ضمان مشاركة ايجابية و فعالة لهم في تحقيق اهدافها و تميزها.
2. تبني معايير نموذج التميز الاوربي أثناء وضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، على اعتبار وضوحها وأهميتها و انتشارها على المستوى الدولي و بالتالي ضمان قدرة تنافسية أكبر وفق هذه المعايير دوليا.
3. التحديث والتطوير المستمر لأعمالها وذلك من خلال توافر الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل وبما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
4. تعزيز عملية المشاركة فعليا في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات، لضمان فعاليتها و تحقيق اهداف المؤسسة وفقا لخطةها.
5. العمل على تعميم و نشر رؤيتها و رسالتها و اهدافها بين مختلف مستويات العاملين، لتحفيزهم على المشاركة و تحمل المسؤولية في تميز المؤسسة و نجاحها.

6. انشاء وحدة تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة و متابعة ملاءمة النتائج لمعايير التميز المؤسسي تحقيقا لنتائج أفضل في مجال تفوقها و انتشارها.

أفاق الدراسة: يمكن إقتراح بعض المواضيع لكي تشكل إشكاليات دراسة في المستقبل كما يلي:

1.التخطيط الاستراتيجي باستخدام معايير التميز

2.أثر معايير التميز المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية.

3.دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

المصادر و المراجع

المراجع:

الكتب:

1. صالح عبدالرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
2. حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007.
4. ياسين سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2010.
5. رضا خلاصي: مروج الادارة الاستراتيجية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
6. منصور محمد اسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2001.
7. اكرم محمد الياسري و آخرون، مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2016.
8. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للطباعة (بدون طبعة) 2014. قطر

الرسائل الجامعية:

1. محمد حنفي محمد نور تبدي: أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، اطروحة دكتوراه ادارة أعمال، جامعة النيلين، قسم ادرة الاعمال، السودان، 2015.
2. رحمة الزعيبي: اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة بسكرة)، رسالة ماجستير تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
3. عزيزة سهيل ابوحليمة: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مذكرة دبلوم عالي في ادارة منظمات المجتمع المدني، قسم ادارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.
4. فيصل سعد متعب المطيري: تأثير استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصري في الكويتي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011.
5. أحلام صدار، ريم زدايرية: دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية المستدامة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماستر غدارة اعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
6. محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرشافة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادار اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016-2015.

7. عبدالمعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2013-2014.

8. اسامة انور النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2009-2010.

9. اسيل بنت محمد بن عبدالله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي، رسالة ماجستير، قسم ادارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016-2017.

10. مريم بولمخال، ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة)، رسالة ماجستير ادارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.

11. بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الاعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة ما بعد التدرج متخصصة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد طاهر بشار، 2014-2015.

12. هالة مرغيني، أثرتبني معايير النموذج المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير قسم الجودة و الامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2013-2014.

الملتقيات:

1. شوقي قبطان، ادارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع بالمنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

2. الغرفة الصناعية و التجارية-مركز الدراسات و البحوث: تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية، مؤسسة داتاماتكس - دبي، 2011.

المواقع الالكترونية:

1. <https://almawki3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A/>

2. <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>

الملاحق

الملحق (1) قائمة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب:	الرتبة/الوظيفة	الهيئة
الدكتور عمار درويش	استاذ محاضر -ب-	المركز الجامعي بعين تموشنت
بن علي عائشة	استاذة مساعدة-أ-	جامعة مستغانم
زوجي دليلة	مسؤول إدارة الجودة	مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى

الملحق رقم(2) الاستبيان

خاض بدراسة بعنوان:

ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي للتميز

تحية طيبة وبعد...

في إطار الاعداد مذكرة جامعية، متعلقة بمدى مساهمة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المؤسسة للتميز وفق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي.

و عليه نرجو منكم التكرم للاجابة على أسئلة هذا الاستبيان، مقدرين جهدكم و شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب/شيخ عسري

الجزء الأول:البيانات الشخصية

السن:

أقل من 35 سنة بين 35 و 45 سنة اكثر من 45 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5سنوات 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي:

نائب مدير رئيس مصلحة رئيس قسم آخر

المحور	الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
الرؤية	1	تملك المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل						
	2	تحرص المؤسسة على التسويق لرؤيتها داخليا و خارجيا						
	3	تعطي رؤية المؤسسة دفعا للعاملين للانجاز و التميز						
	4	لدى المؤسسة رسالة واضحة و مكتوبة						
	الرسالة	5	ترتبط رسالة المؤسسة برغبات الزبائن و المتعاملين					
		6	رسالة المؤسسة محددة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات					
	الاهداف	7	تملك المؤسسة أهدافا واضحة تساعد على التخطيط و اتخاذ القرارات					
		8	توفر المؤسسة الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق أهدافها					
		9	تراجع المؤسسة أهدافها وفقا لرؤيتها و رسالتها					
		10	تشارك أقسام المؤسسة في وضع الأهداف القصيرة المدى					
		11	يطور القادة رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها					
12		يحرص القادة على ايجاد انظمة فعالة لادارة العمليات و تنفيذها						
13		يحرص القادة على قياس النتائج و تطوير انظمتهم						
14		يساند القادة العمال في تحقيق خططهم و اهدافهم						
15		يوفر القادة بيئة ملائمة للابداع و الابتكار						
16		تعتمد السياسة و الاستراتيجية على اسس معلومات دقيقة و حقيقية						
17		يتم الاطلاع على احدث المعارف و الممارسات لتطوير الاستراتيجية						
معايير التميز المؤسسي	18	يتم مراجعة الاستراتيجية للتأكد من تحقيقها لاهداف المؤسسة						
	19	يتم اعداد التقارير قصد متابعة التقدم في تطبيق الاستراتيجية						
	20	يوجد نظام لتخطيط و ادارة الموارد البشرية في المؤسسة						
	21	تعمل الادارة على تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب						
	22	تفويض الصلاحيات للموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار						
	23	العمل المشترك لتحسين أداء العمليات و تبسيط الإجراءات و تطوير خدمات المتعاملين.						
	24	تطوير و تطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة و استراتيجية المؤسسة						
	25	يوجد برامج لتنمية الإيرادات و ترشيد النفقات						
	26	يوجد وحدة تنظيمية للتدقيق و الرقابة المالية						
	27	ضمان حداثة و دقة و شمولية و تكامل و أمن المعلومات و المعارف						
	28	يوجد منهجية متكاملة لادارة العمليات (أدلة عمل، نظم جودة، مقاييس، تقييم...)						
	29	يتم تصميم و تطوير و تقديم المنتجات بناءً على احتياجات المتعاملين و توقعاتهم						
	30	تعمل المؤسسة على توفير منتجات جديدة باستمرار						
	31	يوجد مقاييس تتعلق بانطباعات المتعاملين حول منتجات و خدمات المؤسسة						
	32	يوجد مؤشرات أداء تتعلق بالمتعاملين تخص: نسبة الشكاوى-معالجة الشكاوى-الوقت اللازم لتقديم الخدمات.						
	33	يوجد مؤشرات أداء العاملين تشمل: الانجازات-المشاركة-متويات الرضا-الخدمات المقدمة-التوطين.						

					يوجد مؤشرات أداء متعلقة بالمجتمع حول: المبادرات المجتمعية-الموارد المخصصة لها-تأثير المبادرات على المجتمع.	34	
					تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء رئيسية تخص العمليات و الموارد و المعلومات	35	

المحتويات

أ	إهداء.....
ب	شكر و امتنان.....
ج	فهرس الفصول و المباحث.....
د	قائمة الجداول.....
و	قائمة الاشكال.....
1	مقدمة:.....
1	1. إشكالية البحث:.....
2	2. الفرضيات:.....
2	3. نموذج الدراسة.....
3	4. دوافع اختيار الموضوع:.....
3	5. حدود البحث:.....
3	6. أهداف البحث:.....
3	7. المنهج المستخدم في البحث:.....
4	8. الدراسات السابقة:.....
6	9. صعوبات البحث:.....
7	10. هيكل البحث:.....
8	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي و محدداته.....
9	تمهيد:.....
10	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.....
10	المطلب الاول: تعريف و خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
10	أولا-تعريف التخطيط الاستراتيجي و مبادئه:.....
10	1. تعريف التخطيط:.....
11	2. تعريف التخطيط الاستراتيجي:.....

12.....	3.تعريف الادارة الاستراتيجية:
12.....	4.علاقة التخطيط الاستراتيجي بالادارة الاستراتيجية:
13.....	5.مبادئ التخطيط الإستراتيجي:
13.....	-اتخاذ القرارات بشكل مستقبلي:
13.....	-العملية:
13.....	-الفلسفة:
14.....	-الهيكلية:
14.....	ثانيا-خصائص التخطيط الاستراتيجي:
15.....	المطلب الثاني:أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه
15.....	أولا-أهمية التخطيط الاستراتيجي:
16.....	ثانيا-أهداف التخطيط الاستراتيجي:
17.....	المطلب الثالث:مستويات و نماذج التخطيط الاستراتيجي
17.....	أولا-مستويات التخطيط الاستراتيجي:
17.....	1.التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:
17.....	2.التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:
17.....	3.التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظائف:
17.....	ثانيا- نماذج التخطيط الاستراتيجي.
18.....	3.نموذج التخطيط بالسيناريو:
18.....	2.نموذج دافيز برنت،ولندا إليسون 1997:
19.....	3.نموذج وست برنهام: يجمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط :
17.....	4.نماذج أخرى للتخطيط الاستراتيجي
21.....	التخطيط الاستراتيجي العضوي:
22.....	المبحث الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح،شروط فعاليته و معوقاته.
22.....	المطلب الأول: مقومات التخطيط الاستراتيجي الناجح
22.....	المطلب الثاني:شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي

23.....	1.وجود اجماع حول ارادة التغيير:
23.....	2..تركيز العمل في اتجاه احتياجات المؤسسة:
23.....	3.توافق العمل التخطيطي مع ثقافة المؤسسة:
23.....	4.ضمنان المشاركة المؤسسي الفعالة:
23.....	5.القيادة الفعالة:
24.....	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
26.....	المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي.
26.....	المطلب الأول:تحديد الرؤية، الرسالة و الأهداف الاستراتيجية.
26.....	أولا-تحديد الرؤية الاستراتيجية.
26.....	1.تعريف الرؤية الاستراتيجية:
26.....	2.أهمية الرؤية الاستراتيجية:
27.....	3.عناصر الرؤية الاستراتيجية:
27.....	4.خصائص الرؤية الاستراتيجية الجيدة
28.....	ثانيا- تحديد رسالة المؤسسة.....
28.....	1.تعريف رسالة المؤسسة
28.....	2.أهمية رسالة المؤسسة
29.....	3.عناصر رسالة المؤسسة
30.....	4.معايير الرسالة الفعالة
31.....	ثالثا-وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية
31.....	1.الغايات الاستراتيجية
32.....	2.الاهداف الاستراتيجية
32.....	3.خصائص الاهداف الاستراتيجية الجيدة
33.....	4.أهمية الأهداف الاستراتيجية
34.....	5.تصنيف الأهداف الاستراتيجية
34.....	المطلب الثاني:التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة

34.....	أولاً- مفهوم التحليل الاستراتيجي البيئي
35.....	ثانياً- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
35.....	1. تحليل البيئة العامة
36.....	2. تحليل بيئة الصناعة
36.....	3. تحليل المنافسين
37.....	ثالثاً- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
37.....	1. عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة
37.....	1.1. الهيكل التنظيمي
38.....	2.1. الثقافة التنظيمية
38.....	3.1. الموارد
38.....	2. أساليب تحليل البيئة الداخلية
38.....	1.2. تحليل الموارد
38.....	2.2. تحليل سلسلة القيمة
39.....	- الأنشطة الأولية
39.....	- الأنشطة الداعمة
40.....	المطلب الثالث: البدائل والخيارات الاستراتيجية
40.....	أولاً- البدائل الاستراتيجية
40.....	ثانياً- العناصر المتدخلة في تحديد البدائل الاستراتيجية
40.....	ثالثاً- الخيارات الاستراتيجية
41.....	رابعاً- أهم العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
41.....	خامساً- معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية
42.....	خلاصة الفصل
43.....	الفصل الثاني: الاطار العام للتميز المؤسسي و نماذجه
44.....	تمهيد
45.....	المبحث الاول: مفهوم التميز المؤسسي

45.....	المطلب الأول: تعريف و خصائص التميز المؤسسي
45.....	أولاً. مفهوم التميز
45.....	ثانياً. تعريف التميز المؤسسي
46.....	1. التميز المؤسسي من خلال ممارسات المؤسسة
46.....	2. التميز المؤسسي من خلال تفوق المؤسسة على منافسيها
46.....	3. التميز المؤسسي من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء
47.....	ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي
49.....	المبحث الثاني: أنواع و مداخل التميز المؤسسي
49.....	المطلب الأول: أنواع التميز المؤسسي
49.....	أولاً: التميز القيادي
49.....	ثانياً: التميز بتقديم الخدمة
50.....	ثالثاً: التميز البشري
50.....	المطلب الثاني: مداخل التميز المؤسسي
50.....	1. مدخل التخطيط الاستراتيجي
51.....	2. مدخل التطوير التنظيمي
51.....	مبررات التطوير التنظيمي
52.....	3. مدخل إدارة الجودة الشاملة
52.....	4. مدخل الدعم المعلوماتي
52.....	المطلب الثالث: معوقات التميز المؤسسي
53.....	المبحث الثاني: دوافع ، أهداف و دعائم التميز المؤسسي
53.....	المطلب الأول: دوافع التميز المؤسسي
54.....	1. التغيرات البيئية السريعة
54.....	2. حدة المنافسة العالمية (المنافسة بلا حدود)
54.....	3. الحرص على التوجه نحو الجودة
54.....	4. ثورة تكنولوجيا المعلومات

55.....	المطلب الثاني:أهداف التميز المؤسسي:
56.....	المطلب الثالث:دعائم التميز المؤسسي:
56.....	1.بناء استراتيجي متكامل:
56.....	2.وجود معايير عالية الاداء و ملزمة التطبيق:
56.....	3.التوجه نحو الزبائن:
56.....	4.الاعتماد على منظومة تكنولوجية:
56.....	5.استقطاب المواهب و المحافظة عليها:
57.....	6.مشاركة العاملين:
57.....	المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي
58.....	المطلب الأول:نموذج"مالكوم بالدريج" للتميز المؤسسي
58.....	1.لمحة تاريخية:
58.....	2.معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي:
60.....	المطلب الثاني: نموذج" ديمينغ" الياباني للتميز:
60.....	1.لمحة تاريخية:
60.....	2.معايير نموذج " ديمينغ" للتميز المؤسسي:
61.....	المطلب الثالث:النموذج الاوربي للتميز المؤسسي
61.....	أولا:لمحة تاريخية:
62.....	1.مفاهيم التميز حسب النموذج الاوربي:
64.....	2.معايير النموذج الاوربي للتميز:
64.....	1.الممكنات:
65.....	2.النتائج:
66.....	3.أداة قياس الأداء المؤسسي:
67.....	خاتمة الفصل:
69.....	الفصل الثالث: واقع محددات التخطيط الاستراتيجي و دورها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى

70.....	تمهيد:
71.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
71.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و أهدافها:
71.....	أولا: نشأة المؤسسة:
71.....	ثانيا: الأهداف العامة للمؤسسة:
72.....	المطلب الثاني: أنظمة و نشاطات المؤسسة:
72.....	اولا.انظمة المؤسسة:
72.....	1.نظام ادارة الجودة:
72.....	2.نظام الاعلام و الاتصال:
72.....	ثانيا:أنشطة المؤسسة:
72.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
74.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
74.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
74.....	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات.....
74.....	المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات.....
74.....	أولا: بناء أداة القياس:
74.....	ثانيا: اختبار صدق أداة القياس:
75.....	ثالثا: اختبار ثبات أداة القياس:
75.....	رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:
76.....	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة.....
76.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية والوظيفية.....
79.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.....
79.....	1.الرؤية الاستراتيجية:
80.....	2.الرسالة الاستراتيجية:
81.....	3.الأهداف الاستراتيجية:

81	استنتاج عام:
82	ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز المؤسسي
84	استنتاج عام:
84	المطلب الثالث: عرض وتحليل اختبار فرضيات الدراسة
84	أولا: اختبار الفرضية الأولى:
85	ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:
86	ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:
87	رابعا: اختبار الفرضية الرابعة:
89	خلاصة الفصل:
90	الخاتمة العامة
94	المراجع:
97	الملحق (1) قائمة المحكمين
98	الملحق رقم (2) الاستبيان
101	المحتويات