



بن باديس- مستغانم -

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التجارية التخصص: تسيير استراتيجي دولي

دورة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية

"دراسة الحالة مؤسسة تكرير السكر Sucre Ram بمستغانم"

مقدمة من طرف الطالبة:

عاصف حسنة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ. قوديج جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	أ. تيفالي بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	أدحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

الملخص:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الأداء، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع الممثلة في السؤال الجوهرى التالى:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

حيث ثم التطرق إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية والأداء، كذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء وانطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظرى على شركة تكرير السكر "رام سكر" بمستغانم.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la nature de la gestion stratégique, en plus de la performance, et de ce point que nous voulons répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante :

Quel est le rôle de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance économique de l'institution ?

Ou ils ont été traités pour définir les concepts à la fois la gestion stratégique et la performance, ainsi que la connaissance de l'ampleur de la contribution de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance économique de l'institution en mettant l'accent sur les indicateurs de performance et de ce que nous avons déjà tombé sur le côté théorique raffinerie de sucre « RAM SUCRE » de Mostaganem.

Mots-clés : stratégie, gestion stratégique, Performance, Performance de carte équilibrée.

إهداء:

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى من كان يدعيني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الإنسان الذي أملاك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سمر على تعليمي بتخصياته جسام
مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمري؛

إلى التي وهبت قلحة كهدما كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة تلو خطوة
في عملي، إلى من ارتحمت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أحر ملاك على
القلب والعين جزاها الله عندي خير الجزاء في الدارين.

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي
و أخواتي الذين تقاسمو معي عبء الحياة؛ كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور
تفالي بن يوني الذي كلما تظلمت الطريق

أمامي لجأت إليه فأنازها لي و كلما دج اليأس في نفسي زرع فيها الأمل لأسير قدما و كلما
سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت حمية من و وقتته الثمين وفره لي بالرغم من
مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في دواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في
أشياء أخرى..... وأشكر موظفي مؤسسة تحرير السكر وخاصة مدير الموارد البشرية
...قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم. الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالبة: حافظة حسنة

شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و
على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني و شجعوني على الاستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ " تفاللي بن" الذي لن تكفي حروفه

هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير على، و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية

و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

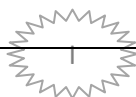
1 بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل .

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

خطة البحث:

الصفحة	العنوان:
	الملخص
	الإهداء
	شكرو عرفان
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الجداول
01	المقدمة
02	1- إشكالية البحث
02	2- فرضيات البحث
02	3- أهمية البحث
03	4- أهداف البحث
03	5- دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع
03	6- المنهج المتبع
03	7- حدود البحث
04	8- صعوبات البحث
04	9- أدوات البحث ومصادر البيانات
04	10- خطة البحث
05	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية



خطة البحث:

06	المطلب الأول:نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية
06	أولاً: نشأة الإدارة الإستراتيجية
07	ثانياً:تطور الإدارة الإستراتيجية
07	ثالثاً:مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
09	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
11	أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية
12	ثانياً: تعاريف المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية
16	ثالثاً:تحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث:أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
19	أولاً:أهمية الإدارة الإستراتيجية
20	ثانياً:أهداف الإدارة الإستراتيجية
21	ثالثاً:فوائد الإدارة الإستراتيجية
23	المبحث الثاني:طبيعة الإدارة الإستراتيجية
23	المطلب الأول:خصائص الإدارة الإستراتيجية
24	المطلب الثاني:مستويات الإدارة الإستراتيجية
24	أولاً: إستراتيجية المنظمة
25	ثانياً: إستراتيجية وحدات الأعمال
25	ثالثاً:إستراتيجية الوظيفة
27	المطلب الثالث:أساليب ومزايا الإدارة الإستراتيجية
27	أولاً: أساليب الإدارة الإستراتيجية
28	ثانياً: مزايا الإدارة الإستراتيجية

خطة البحث:

29	المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الأول:مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية
29	أولاً: مرحلة تحليل البيئة
40	ثانياً: مرحلة الصياغة الإستراتيجية
44	ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
45	رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية
45	المطلب الثاني:نموذج الإدارة الإستراتيجية
46	المطلب الثالث:مخاطر الإدارة الإستراتيجية
47	خلاصة الفصل الأول
48	الفصل الثاني : إطار النظري للأداء في المؤسسة الاقتصادية
49	المبحث الأول:الأداء وتقييم الأداء
49	المطلب الأول: ماهية الأداء
49	أولاً: تعريف الأداء
50	ثانياً: أهمية الأداء
51	ثالثاً:مستويات الأداء
53	المطلب الثاني:ماهية تقييم الأداء
53	أولاً:تعريف تقييم الأداء
54	ثانياً:أهداف تقييم الأداء
55	ثالثاً:العوامل المؤثرة في الأداء
57	المطلب الثالث: معايير الأداء وتصنيفاتها
57	أولاً:معايير الأداء

خطة البحث:

58	ثانيا:تصنيفات معايير الأداء
61	المبحث الثاني :مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الأول:تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
63	المطلب الثاني:مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
63	أولا: مراحل تحسين الأداء
63	ثانيا: مبادئ تحسين الأداء
64	المطلب الثالث:مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الإدارة الإستراتيجية
65	المبحث الثالث:مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول:مؤشرات قياس أداء المؤسسة التقليدية
65	أولا:مؤشرات الإنتاج
66	ثانيا: مؤشرات الإنتاجية
66	ثالثا:مؤشرات المالية
67	رابعا:مؤشرات البيع
68	المطلب الثاني:مؤشرات قياس الأداء حديثة(محاور بطاقة الأداء المتوازن
68	أولا:تعريف بطاقة الأداء المتوازن
68	ثانيا:محاور أساسية لبطاقة أداء المتوازن
70	ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
71	المطلب الثالث:علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية
72	خلاصة الفصل الثاني
73	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير

	السكر Ramsucre
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: نبذة التاريخية عن المؤسسة
75	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة
75	المطلب ثالث: الهيكل التنظيمي
78	المبحث الثاني: تحديد أهداف ورسالة المؤسسة ونظام عمل المؤسسة
78	المطلب الأول: أهداف المؤسسة
78	المطلب الثاني: مضمون رسالة المؤسسة
78	المطلب الثالث: نظام العمل في المؤسسة
79	المبحث الثالث: إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي
79	المطلب الأول: تحليل إستراتيجي للمؤسسة
82	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
85	المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة
87	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة
90	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01- I	هرمية الأهداف والإستراتيجيات	24
02 -I	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	26
03-I	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	29
04-I	نموذج القوة الداخلية لمايكل بورتر	31
05-I	نموذج porter	35
06-I	خطوات تحليل موارد المنظمة	38
07-I	الموارد كأساس لربحية المنظمة	39
08-I	خطوات إعداد الرسالة	42
01-II	مستويات الأداء	52
02-II	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	69
01-III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر "رام سكر" بمستغانم	77

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	مصفوفة Swot	01-I
41	العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة	02-I
44	المقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	03-I
83	شبكة الرواتب المطبقة على إعداد 1 مارس 2016	01-III
84	القيم والنقط	02-III

المقدمة:

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

-الإدارة الإستراتيجية تهتم بالقضايا التي تنسم بالتعقيد وعدم التكرار، بينما الإدارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالرقابة التشغيلية مثل: إنتاج السلع بكفاءة، مراقبة الأداء

الإدارة الإستراتيجية عند صناعتها للقرارات تحرص على الحصول على المعلومات والبيانات من البيئة الخارجية والداخلية، عكس الإدارة التقليدية التي تركز على جلب المعلومات من البيئة الداخلية.

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

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

1- الإشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نصوغ جملة التساؤلات التالية:

- 1- هل بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة يتحسن الأداء؟
- 2- هل تقوم المؤسسة محل البحث بممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية؟
- 3- ما هي أسباب تعثر الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟
- 4- هل الظروف المحيطة بمؤسسة محل الدراسة تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية؟

2-فرضيات البحث:

- 1- إن الأداء المميز مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة بين عملية اختيار الإستراتيجيات المطبقة في المؤسسة محل البحث، بين عملية اختيار الإستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- 3- ضعف النظرة الإستراتيجية لدى المسيرين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هي التي تجعلها تتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية لتحسين مستوى أداؤها.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمؤسسة محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهوم علمي.

3- أهمية البحث:

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أداؤها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أداؤها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لا سيما في المحيط تسوده التنافسية، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تتركز على الدور التي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

4- أهداف البحث:

- من خلال مراجعة الدراسات والبحوث الذي يحتاج إليه الموضوع البحث، استطلعنا أن نبني رؤية لأهدافه والتي يمكن تجسيدها كآتي:
- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الإدارة الإستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكلاهما.
 - تبين مدى اعتماد مؤسسة رام سكر على اعتماد على الإدارة الإستراتيجية رغبة منها في تحسين أداؤها.
 - التعرف على أداء المؤسسة رام سكر من خلال تقييم أداؤها مقارنة بمنافسين لها.
 - تبين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء مؤسسة رام سكر.
 - التعرف على العوامل والمتغيرات تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة رام سكر.

5- دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

- الميول الشخصي في الموضوع وارتباطه بتخصص تسيير إستراتيجي الدولي.
- محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي.
- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز لأهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة.

6- المنهج المتبع :

للإجابة على إشكالية البحث، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي تم من خلال اختيار شركة رام سكر لتكرير السكر.

7- حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية، البشرية، المكانية والموضوعية، وسنوضح كل واحدة منها فيما يلي:

- ◀ الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب النظري من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من سنة 2018 وأما الجانب الميداني فقد كان خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة 2019.
- ◀ الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة تكرير السكر "رام سكر" لولاية مستغانم .
- ◀ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة تكرير السكر "رام سكر" لولاية مستغانم بمنطقة مزهران .
- ◀ الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذ كان للإدارة الإستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

8- صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز البحث والتي يمكن حصرها في:

- إن موضوع بحثنا يتطابق بالخصوص على المؤسسة الخاصة ، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الإستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث، لأن معظم المؤسسات الاقتصادية لا تقدم بياناتها الخاصة خوفا على سرية الإستراتيجية الخاصة بها، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها.

9- أدوات البحث ومصادر البيانات:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

- الإطلاع على مختلف المراجع المكتبية التي لها علاقة بالموضوع سواء كانت عربية أو أجنبية.
- لاعتماد على المجالات والمقالات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع.
- المقابلات والوثائق (الإست بيانية) الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وموقعها على شبكات الانترنت.
- 10- خطة البحث:

تأسسها على ما تقدم تتم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة حيث كان المحتوى كالتالي:

فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان عموميات حول الإدارة الإستراتيجية أما المبحث الثاني كان حول طبيعة الإدارة الإستراتيجية، والمبحث الثالث فكان حول: عمليات الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: بعنوان إطار النظري للأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول هو الأداء وتقييم الأداء، أما المبحث الثاني فتضمن مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومبحث الثالث وأخير في الفصل كان حول مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: فهو قسم تطبيقي يتضمن دراسة حالة مؤسسة تكريرا السكر Ramsucre يتضمن ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول كان بعنوان تقديم المؤسسة Ramsucre ومراحل تطورها، أما المبحث الثاني كان حول تحديد أهداف ورسالة المؤسسة ونظام عملها. وفي المبحث الثالث وأخير قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمؤسسات الاقتصادية من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغيير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها إن تحقق تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وان التغيير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية انفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولية عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية كما تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة، لكن مع مرور الزمن و التغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية، وأصبح التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية هو الأداء المهني الصحيح لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني طويل و قصير الأجل على حد سواء، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: طبيعة الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية و أساليبها المختلفة و نظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية

أولاً: نشأة الإدارة الإستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية في اللغة مشتقة من كلمة إغريقية (stategos) وتعني على وجه التحديد (القائد) والإستراتيجية عند الإغريق كانت تعني كل ما يفعله القائد، وان الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو خلال الاستخدام الفعال و المؤثر للموارد.

إن الكلمة الانكليزية (Stratege) التي نعرفها بالإستراتيجية، مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية من كلمتين (Stratos) أي الجيش و (Aga) أي يقود، وان الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال و المؤثر للموارد، ولهذا السبب يرجع استعمال مفهوم الإستراتيجية، إلى القدماء الإغريق و الصينيين في المجال العسكري و تعني (فن الحرب) أو (فن القائد) لقد لوحظ في كلمة الإستراتيجية ما لوحظن الكلمة العربية (القائد) (Leade) لأنه كان يقود جنوده أو يتقدمهم مكانة ومكانا في طريق المعركة و هذا واضح في الكثير من المعارك و الحروب القديمة .

ويعتد المفكر الصيني (ساترو) من ابرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الإستراتيجية في إدارة الحروب خلال القرن الخامس قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة كما استخدم المفكر الروماني (أوليساندروا) كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) أي (فن القتال) في كتابة (تعليمات إلى الجنرالات) المؤلف في القرن الثاني الميلادي¹.

إن الاهتمام بإستراتيجية في حقل الإدارة العامة جاء قبل إدارة الأعمال، لان البداية الفعلية لها وإدارتها بدأت تحديدا من البيروقراطية العسكرية، إلا أن منظمات الأعمال لم تول هذا المفهوم اهتماما إلا في الربع الأخير من القرن العشرين، بينما استخدم المفكرين والقادة العسكريون مفهوم الإستراتيجية في نظرياتهم وإدارتهم للمعارك العسكرية الكبرى على مدى تاريخ الحروب، لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وعلى وجه الخصوص بعد سنة 1975، كما

¹فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، لأمثلة وقضايا معاصرة. (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان) طبعة الأولى 1435هـ 2014م، ص 40

تشير تلك الدراسات الميدانية، وبعد ان تزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت إدارة الأعمال ولا سيما في الشركات الكبيرة نحو التخطيط بعيد المدى.

ثانيا: تطور الإدارة الإستراتيجية

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كان في حقل أطلق عليه سياسة الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية)

ونظرا لأهمية هذا الحقل أصبح يدرس في معظم الكليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية ولاسيما الدول العربية، بهدف تزويد الطلبة بمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتصاعدة في البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والفنية، وقانونية، وحكومية وغيرها)¹

لقد اطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية، وبدأ الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية، وبدأ الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة، سواء إدارة الأعمال أو الإدارة العامة، إلى دراسة مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرها على المنظمات الأعمال و المنظمات الحكومية من حيث صياغة واتخاذ قراراتها و صياغة رسالتها و أهدافها.²

وفي عقد السبعينيات من القرن الماضي أسهم كتاب آخرون من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) وغيرها من المصفوفات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، في بلورة الإدارة الإستراتيجية بتربطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.³

ثالثا: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

ويوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور حيث اهتمامها بالمستقبل و بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكنزي Mackinsey Co لدراسة هذا التطور في 120 شركة، يمكن تقسيم تطور الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على أساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات و التكاليف) محددة بدقة

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق ص 41.

² فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، نفس مرجع، ص 42.

³ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، نفس مرجع، ص 43.

وتسمى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجهها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة ، قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم

المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء من الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات الأزمنة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة .

المرحلة الثالثة: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجيا وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيتها وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين و السوق وتحولاتها ، وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيرا فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة .

المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية و هذا المدخل المتكامل للتخطيط و تنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي :

- 1- عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية ، ويكون الجميع (الإدارة العليا الوسطى و التشغيلية) مشاركين في الإدارة الإستراتيجية .
- 2- عملية التخطيط المكثف و العميق و المرن الخلاق: وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق و التثبيت في كل المعلومات المتعلقة ب العملية التخطيطية و دراية بيئة المنظمة داخليا و خارجيا .
- 3- نظام القيم المساعدة/المساعد: ويعتبر بناء هذا النظام من مسئولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا و الأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية/الحساسية) مثل روح لفريق و المغامرة و الاتصال المفتوح و حرية تبادل المعلومات في كل المستويات و فرق العمل ..الخ إذن الإدارة الإستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها و لا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية و التطوعية و لكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعد وحداتها الإستراتيجية¹.

¹ عبد السلام أبو قحف أساسيات إدارة الإستراتيجية (إسكندرية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م. ص74

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يتطلب إدراك مفهوم الإدارة الإستراتيجية ابتداء التعرض لطائفة من المفاهيم الأساسية متمثلة ب (الإدارة والإستراتيجية) ويكمن السبب وراء ذلك في حداثة مفهوم الإدارة الإستراتيجية مقارنة بقديم تلك المفاهيم، وتداخلها.

1- الإدارة Management

الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة. وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الإستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات و الإنتاج و الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة.

وكذلك تعرف الإدارة بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو المحتملة.

إذن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات و خصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج المحددة وتم الاتفاق على أهميتها و ضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹

2- الإستراتيجية:

في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض الآخر يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية منها:

❖ يرى Porter أن الإستراتيجية: "تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف، ولقد حددها في مجموعة من المفاهيم كما يلي:²

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة خرطوم، قسم علوم إدارة لأعمال مرسية علوم الإنسانية، 2010م، ص 20

² جودت أحمد التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، طبعة العربية، عمان الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2005م ص 10.

- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية وأكد أن التركيز على الفعالية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، وإلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للإستراتيجية وتجاهل الوضع الإستراتيجي النسبي.
- الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طوق للتمييز هي:
 - تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.
 - خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.
 - كلا الطريقتين السابقتين.
- الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق ثلاث أسس هي:
 - تحديد حاجات المستهلكين.
 - تحديد تشكيلة المنتجات.
 - كيفية الوصول للمستهلكين.
- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، وأكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاث أسباب:
 - عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.
 - عدم المرونة نتيجة تطلب بعض الإستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب الإستراتيجية الجديدة.
 - تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.
- حماية المزايا التنافسية: أكد على حماية الوضع الإستراتيجي وليس المزايا من خلال:
 - دعم كل نشاط الإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية خفض الكلفة.
 - التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض حتى يمكن محاربة التقليد.
 - تبادل المعلومات بما يؤدي إلى التعظيم الجهود.
- الإستراتيجية هي إعادة الكشف وهذا يتضح من خلال:
 - تجنب أسباب الفشل.
 - تجنب مصيدة النمو السرطاني نتيجة النمو غير المخطط.
 - النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.
 - دور القيادة.
- ❖ وعرف شاندرلر Chandler الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحديد هذه الأهداف والغايات.
- ❖ ويرى أنسوف Ansoff بأن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراءها تحقيق غاياتها وأهدافها.

- ❖ وأشار توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة¹.
 - ❖ وسعى منتزيرج Mintzberg إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروح الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5P) لتعريف مفهوم الإستراتيجية.
- P (Plan) الخطة: هي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.
- P (Poly) المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- P (Patteun) النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.
- P (Position) الموقع: البحث عن الموضوع المناسب مقارنة بالمنافسة يتضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة.
- P (Perspective) التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.
- إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتهدف إلى الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية.

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي و أوائل القرن الحالي، وتعددت التعريفات التي توضح معناه، المتخصصون من جهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية و المهمة التي يقوم عليها ، وهذا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت في مؤلفاتهم للإدارة الإستراتيجية

التعريف الأول: يعرف (Clueek1980) الإدارة الإستراتيجية هي: سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجية أو الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعرفها (higgins1983) بأنها العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها .

التعريف الثاني: أما (Ansoff) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري أشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية ف يعرف الإدارة الإستراتيجية في مجال المنظمات الأعمال على أنها: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام به على المدى البعيد، و المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.¹

¹ زكريا مطلق الدوري الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م، ص 25-26.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، (كلية التجارة جامعة منصور، مصر)، 2006م، ص 35.

التعريف الثالث: الإدارة الإستراتيجية: "هي نظام إداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم والتنفيذ، والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية

التعريف الرابع: الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين المجتمع ككل .

فالإدارة الإستراتيجية تحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح ، كما تستخدم الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية و الخدمية وفي المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Nonprofit Organizations لزيادة رضا المتعاملين معها و المستفيدين من خدماتها.²

التعريف الخامس: الإدارة الإستراتيجية هي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في تنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية.³

التعريف السادس: الإدارة الإستراتيجية هي: " العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة ، ويمكن النظر إليها من هذا المنطق على أنها العملية التي يتم من خلالها التكامل و الترابط بين رسالة و أهداف و السياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة .ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المؤسسات أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة و موقفها التنافسي.⁴

ثانيا: التعارف المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية

إن الناظر إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم و المصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان حتى يسهل فهمها و استيعابها ، وبالتالي يسهل فهم الإدارة الإستراتيجية ، وسوف يركز الباحث على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين و الممارسين وهي على النحو التالي :

- الرؤية: Vision

هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل

² محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس علمية (الإسكندرية دار الجامعية 2001م) ص06

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع السابق، ص20

⁴ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (الرؤية الإستراتيجية) ، حقوق النشر والتوزيع الإلكتروني، جامعة القاهرة، 2003م ، ص105 ، وللمزيد من المعطيات الموقع التالي: <http://grh-mascara.yolasite.com/resources>

Mission: رسالة المنظمة

هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة و المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا.

Opportunities & Threats: الفرص والتهديدات:

هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة و التي تؤثر ايجابيا عليها هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبا، وتقاس الفرص و التهديدات بالنسبة لنقاط القوة و الضعف للمنظمة .

Strengths & Weaknesses: نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات و المشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها .

External Environment: البيئة الخارجية:

تتكون البيئة المؤسسات و الأفراد و القوى الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها¹

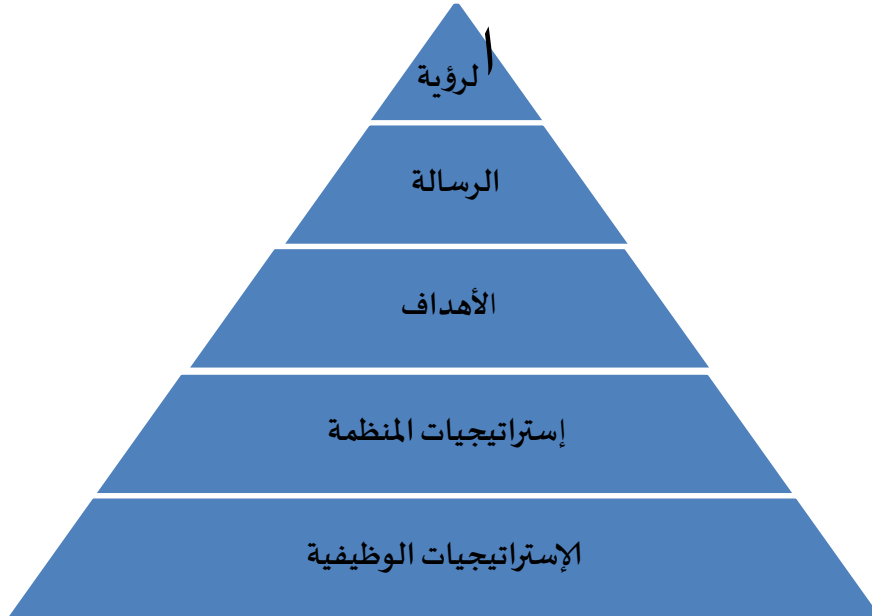
Internal Environment: البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية و المعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية و مواردها البشرية و المادية و التي تميز الحضارة السائدة فيها و القيم و العادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية و الإنسانية

¹ محمد أحمد عوض، مرجع السابق، ص 8-9.

الشكل رقم (1-1)

هرمية الأهداف والإستراتيجيات

**الأهداف طويلة الأجل : Long-Term Objectives**

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام و التي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة .

الأهداف السنوية: Annual Objectives

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عن عام و توضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل و تعمل على تحقيقها¹

الإستراتيجيون: Strategists

هم طبقة الإدارة العليا و رؤساء الوحدات الإستراتيجية Business Units Strategic و رؤساء الأنشطة الرئيسية و الذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية¹.

الخطة: Plan

إن التخطيط يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في الفترة مستقبلية محددة، وما يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف ، و التخطيط يمثل احد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية وهي:

1- أين تقف المنظمة الآن ؟

¹¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص10.

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص11

2- أين تريد أن تكون المنظمة في المستقبل ؟

4- كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون ؟

السؤال الأول: يتطلب تقييم الوضع الحالي ، أما السؤال الثاني : فيسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلا و السؤال الثالث : يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها و تحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات و عندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم ، و التخطيط يعتبر أساسا في التعامل مع المستقبل و يعنى بتحديد المدلولات المستقبلية لقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستتخذ مستقبلا ، و هناك العديد من المسميات التي وردت في الأدبيات لوصف أنواع الخطط المختلفة كالخطط الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأجل ، والخطط الكلية و الخطط الإستراتيجية و الخطط التكتيكية.²

غايات المنظمة : Goals

تعرف غايات المنظمة بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام خلال جهد متواصل و عبر فترة زمنية طويلة الأجل ، مثلا : تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات و الخدمة المقدمة ، تحسين معدلات استغلال الموارد ، تحسين الجودة ، المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك

غرض المنظمة : Purpose

الغرض هو شيء الذي من اجله وجدت المنشأة لكي تفعله ، ومن الضروري أن نعكس الجملة من الدالة على الغرض بسرعة و بوضوح كيفية قيام المنشأة بإشباع حاجات المستهلكين ، ومن أهم شروط الغرض الجيد: أن يتصف بالعمومية عند صياغته ، أن يكون جوهريا و أساسيا ، أن يكون مؤثرا و فعالا ، أن يتصف باستمرارية.¹

السياسات : Policies

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة

البرامج الإستراتيجية : Strategic-action plans

هي خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين و محدد لها مسئول و ميزانية و زمن

و مجموعة من الموارد المادية و البشرية

العميل : Customer

العميل هو المستفيد من السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة ، و يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع و الخدمات التي

² محمد حنفي مرجع السابق ، ص 23 24

¹ نبيل محمد المرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا إعداد التنفيذ المراجعة ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2006 م ص 45-64

تقدمها ،وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي :لمن نقدم خدماتنا أو سلعنا؟²

المدير الإستراتيجي : Strategic Manager

يعد مديرا إستراتيجيا كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين إستراتيجية ويسعى لتطبيقها على المدى البعيد، وغالبا يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.³

ثالثا : التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من التحديات المتوقع إن تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي:

1- زيادة معدلات التغيير: يلاحظ إن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و التكنولوجية أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية ، و التغيير هو الذي يخلق الفرص و التهديدات ،ومن تم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمرا هاما و حيويا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارا و ثباتا¹ و إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فانهايار الاتحاد السوفيتي و النظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين ، و اتحاد ألمانيا الشرقية و الغربية و هيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة و الإنسان ، و ثورة المعلومات و الاتصالات ، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و نتائج حرب الخليج ، و تحرشات الدولية و سيطرة طرف واحد سياسيا و أطراف معينة اقتصاديا ، و عولمة الفكر الإداري و الاقتصادي ، و انفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيون في المنظمات الأعمال .

2- شدة المنافسة:

يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بنا بالقرن القادم لاشك سيشهد منافسة أكثر و أكثر و اشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية ، لذا يجب أن يراعى الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق و الحصول على حصة من

² محمد أحمد عوض ، مرجع السابق ، ص 11

³ عبد الحميد عبد الفتاح مرجع السابق ص 28.

¹ محمد أحمد عوض ، مرجع السابق ، ص 32

السوق ولن يتأتى ذلك الأمن خلال عمليات الإبداع في المنتجات وعمليات التسويق... وغيرها.²

3-عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا:

في عام 1992م تم التكامل الاقتصادي الأوروبي و زادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تفضي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

4- التغيرات التكنولوجية:

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنيا أو مكانيا ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا...

5-تغير طبيعة قوى العمل :

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحديا حقيقيا للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحا في الأعمال الدولية والأزمات المستقبلية، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة و آمالها، ومن الاستعداد للعمل، وتغير المدى العمري، هذه إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارات الإستراتيجية .

6-عجز الموارد المتاحة وندرتها :

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد إستراتيجية للدخول في القرن القادم .

7- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي :

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجيا، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي، فالمعرفة و الفكر لابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات و العمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في المواقع الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية و النضوج

² عبد الحميد عبد الفتاح مرجع السابق ص63.62

الاجتماعي السائد، و تساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة¹.

8-عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم استقرار السوق تحديا واضحا في الفترات الأخيرة فكم العملاء و المنتجات و المنظمات و الابتكارات من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعادا أخرى جديدة وهكذا ،...، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة و المتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة، هذا إضافة غالى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

9-زيادة دور جماعات الضغط "جماعات التقييم"

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة و صحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين و الاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي و الالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعدادا لمواجهة تحديات القرن القادم .

10-تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما دو مشاهد في النقاط السابقة ، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود والصناعات قليلة في مجتمع اليوم و الغد . ولمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة استراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط نجد :

- يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة
- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة
- يجب صياغة استراتيجيات من اجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين
- الاحتفاظ إلى ابعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- يجب التركيز بصورة اكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من اجل تدعيم عوامل القوة ، تحجيم عوامل الضعف .
- يجب الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مرجع السابق ص 63

وإدراك النقاط الحرجة و المحورية في حياة المنظمة و الاستفادة من الموارد البشرية و المادية و المعنوية النادرة .

■ يجب التركيز على المدعّمات الإستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الإبداع و الجودة ، وسرعة الاستجابة ، ومرونة ، و استمرارية التنمية و التطوير²

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تحقق المنظمة التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدف من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والأهداف والفوائد، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وهذا لتحقيق تفاعل المنظمة مع بيئتها.

أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة ، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا ، وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية ، وفي ما يلي¹:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية و الخارجية
- 2- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل .
- 3- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- 4- تعتمد عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم و المساعدة و التعليم و المساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق و مذكرات على مستوى الإدارة العليا فالحوار و تبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية
- 5- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في صنع إطار فكري شامل و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج .
- 6- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة و فاعليتها و من ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها
- 7- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف و غايات واحدة.

² عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع السابق ، ص 65

¹ سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين كلية الاقتصاد ، سوريا ، 2008 ، ص 22

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

- 1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.
- 2- اتخاذ قرارات هامة و مؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق و زيادة رضا المتعاملين معها و تعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- 3- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف السنوية و السياسات و إجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
- 4- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات و تطوير داخل المنظمة .
- 5- زيادة فاعلية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- 6- التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن الاستغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من إن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات و استراتيجيات المنافسين .
- 8- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات و إجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات .
- 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها و وافقوا عليها و يقلل من مقاومتهم للتغيير و يزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء و منح الحوافز داخل المنظمة.
- 10- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسالة الغامضة .
- 11- تسهيل عملية التنسيق و منع التعارض و الاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير و أهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
- 12- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة .
- 13- تساعد على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها .

¹ محمد أحمد عوض، مرجع السابق، ص 08 07

ثالثا : فوائد الإدارة الإستراتيجية :

- وسوف نستعرض هنا بعض الفوائد التي يمكن إن تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، ومنها ما يلي:¹
- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بمجريات الأمور و الاستعداد لها ، مما يمكن من تطبيقها و بالتالي نمو المنظمة ، إي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على الخاص .
 - 2- تاريخيا: كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي و بالرغم من إن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن العملية وليس القرار أو التوثيق ، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية .
 - فالأسلوب و الطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم و الالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والمواطنين) . وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص و الالتزام، وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها.
 - 3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير : نستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و متغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة و يحجم نقاط الضعف داخليا .
 - 4- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجيدة : أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمنظمة و مدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى .
 - 5- تدعيم المركز التنافسي: تقوى الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية الإسكندرية، 2002 2003 م، ص33

6- التخصيص الفعال للإمكانات و الموارد : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد ، كما تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

المبحث الثاني: طبيعة الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تعمل على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة في ظل مواردها وإمكانياتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع أهداف وغايات لصياغة الإستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل بيئة معقدة ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيرا تقييم ومراجعته من اجل التأكد من تحقيق الأهداف .

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها و المتمثلة في الآتي:¹

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة
- 2- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- 3- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي مدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية .
- 4- جمع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.
- 5- يجري تحقيق جميع المهام الإدارة الإستراتيجية بشكل منظوم، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.
- 6- تكوين وتنفيذ الإستراتيجية هو عملية تكثيف العمل وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.

¹ بن عباس حليلة "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2017 م ص 15.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات ، في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال، حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات ومنظمات أخرى عملاقة مثل الشركات متعددة الجنسيات وغيرها لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة فقد تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية وهي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها ، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.¹

توجد ثلاثة مستويات للإستراتيجية لكل منها مكانها وسماتها و الدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتشمل هذه المستويات في : إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية وحدات الأعمال ، والإستراتيجية الوظيفية.¹

أولاً: إستراتيجية المنظمة:

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على المستوى المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبيان منهج الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

كما أنها إستراتيجية طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقت طويل لتظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي الإستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها، ويتركز الاهتمام الأساس لها في تحديد مجالات الأعمال (الأنشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها ، هل يتركز على نشاط أو صناعة أو وحدة، أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبطة (أغذية ، سيارات، ملابس، الكترونيات ... الخ)، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الإدارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى.

وفي هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية وبأخذ هذا بعين الاعتبار طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات أي أنها تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل.

¹ منصور إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، صناعاء 1432 هـ 2011 ص 29.

ثالثا: إستراتيجية وحدات الأعمال:

حيث تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا عملية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسئولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

يظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأنشطة أو الأغراض التي تسيطر عدة الشركات الأصغر التي تصل كل منها حجم يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة.¹

كما تبين سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق و إستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمهل والبحوث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة كما تتعامل الإدارة العليا مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة وتتيح لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تتطور على مستوى الإدارة العليا.

بصفة عامة الإستراتيجية على مستوى القطاع هي الإستراتيجية التي تركز على القطاع معين من قطاعات الأعمال، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق، سوق ذوي الدخول الكبيرة مثلا، ومجال عملها محدود نسبيا مقارنة بإستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة (قسم مفرد)، أو وحدة أعمال إستراتيجية (يضم مجموعة من الأقسام).

ثالثا: الإستراتيجية الوظيفية:

هي تلك الإستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة (إنتاج، تسويق..... الخ) وتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة والجودة والتحديث/التجديد والاستجابة للعلاء، على المستوى كل وظيفة من الوظائف وباختصار فإن إستراتيجية كل وظيفة هي الإستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، توضع هذه الإستراتيجية بالاسترشاد من إستراتيجية وحدات الأعمال ومن الإستراتيجية الكلية.

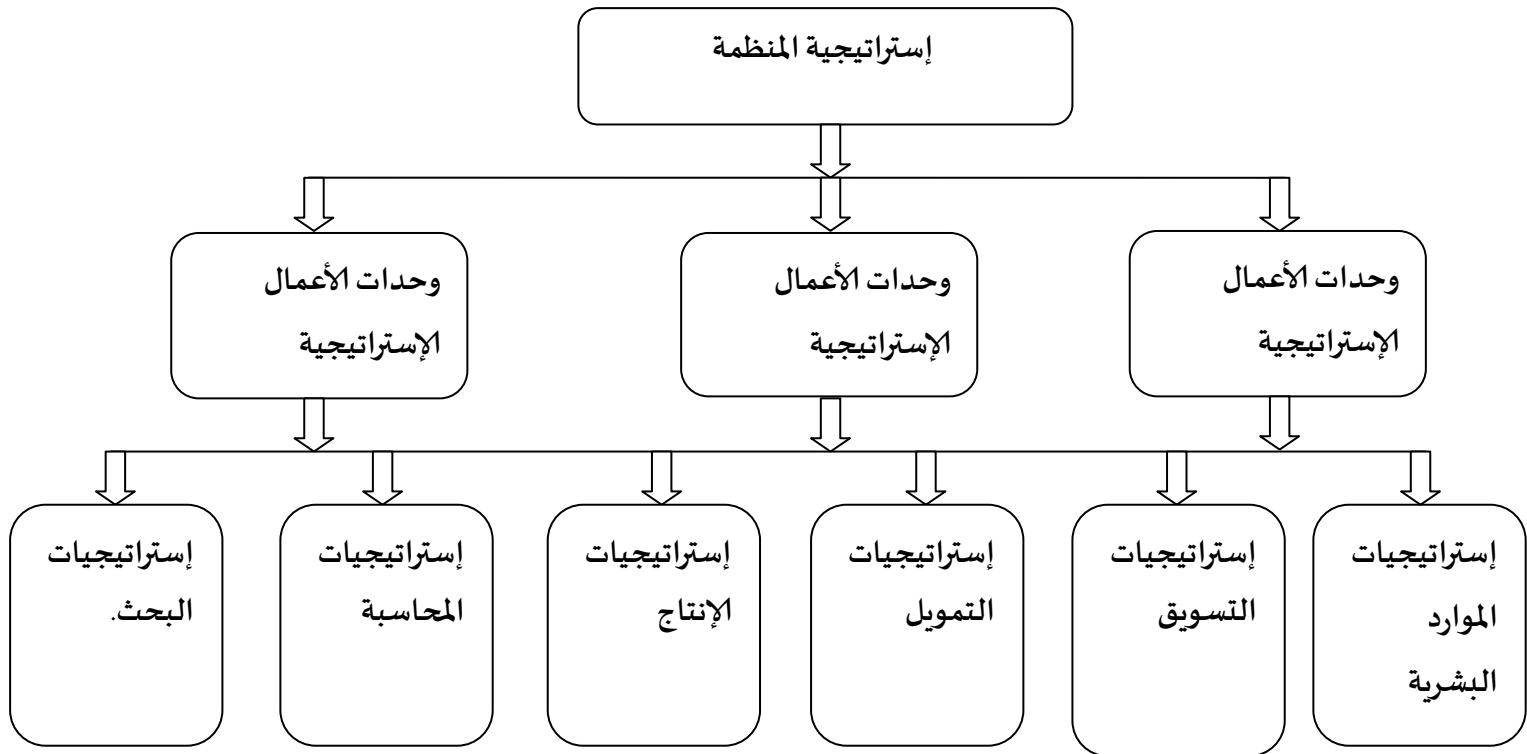
¹ منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال المحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع التصور لهذه الإستراتيجيات وتتميز الإستراتيجيات وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان، التسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك¹.

والمنظمات تستخدم الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في الوقت نفسه كما أن هذه الإستراتيجيات تكمل وتدعم بعضها بعضاً، أما الإستراتيجيات الوظيفية فإنها تدعم استراتيجيات الأعمال التي بدورها تدعم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

وباختصار فإن إستراتيجية كل وظيفة هي الإستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف، الشكل الآتي يبين تسلسل (المستويات) الإستراتيجية.

الشكل رقم (1-02): مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



المصدر: زكريا مطلق الدوري "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" مرجع سابق ص 37

¹ بلقيدار سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة مستغانم، 2011 2012

المطلب الثالث: أساليب ومزايا الإدارة الإستراتيجية

أولاً: أساليب الإدارة الإستراتيجية.

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من¹:

مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.
 - التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.
 - الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانها، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.
- الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي²:

الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، و بذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركاً كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجهها إستراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية فيها، و هذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 98.

² أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 97.

الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، و في هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية و خططها و سياساتها، و يطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

ثانيا: مزايا الإدارة الإستراتيجية

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي.¹

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المدبرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

ولمها الالتزام و عادة ما يصبح المدبرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

و حاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزية على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 23

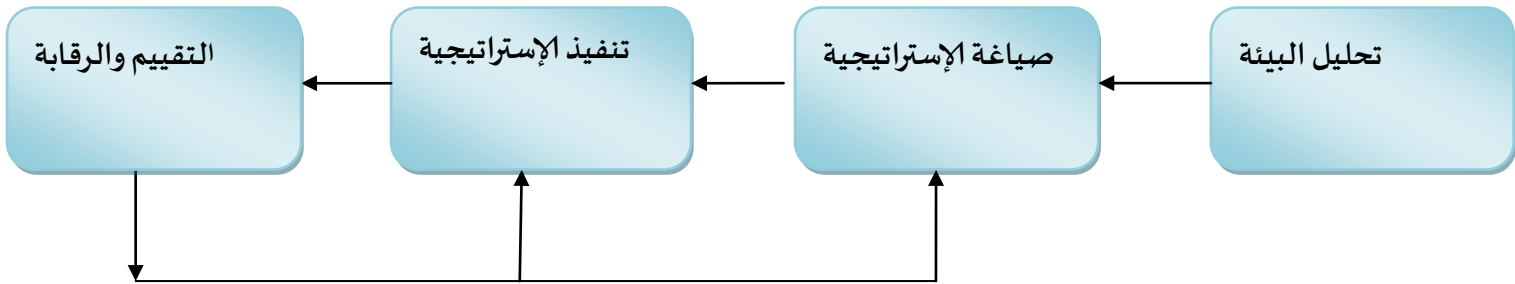
المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة الجوهرية التي تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيده في أحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية ، وسوف نقوم بعرض مراحل ونموذج الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية حول مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفاصيل إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى . والشكل رقم يوضح هذه المراحل :

الشكل (I-03): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون. التفكير الإستراتيجي و الإدارة (منهج التطبيق) دار الإسكندرية 2002 ص38

أولاً: تحليل البيئة

يقصد بعملية تحليل البيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة و البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف و القوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية التصميم الإستراتيجية.

ويطلق على التحليل البيئي أيضا مصطلح الفحص البيئي أو المراجعة الخارجية أو التقييم الخارجي أو التحليل الصناعي، ويعرف التحليل البيئي بأنه مراقبة وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة العليا، وبمعنى أوسع يقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية، اقتصادية السياسية، منافسون ذات علاقة لتحديد

الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على العناصر البيئية الداخلية وتقييمها (هيكل التنظيمي، موارد،) لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية.¹

قبل بدئ المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية للشخص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحديد العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.²

1- تحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل العلاقات النسبية المركبة معها. إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة، فتحليل هذه البيئة يتوافر معلومات وبيانات لها أهميتها للتنبؤ بالمستقبل، أي معرفة الفرص والتهديدات³

1-1 تحليل مكونات البيئة الخارجية

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر على تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر أو نموذج العوامل الخمس لبورتر،

هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوة يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عاد الاستثمار، متوسط التكاليف، الاستثمار.⁴

والشكل الموالي يوضح العوامل الخمسة لبورتر.

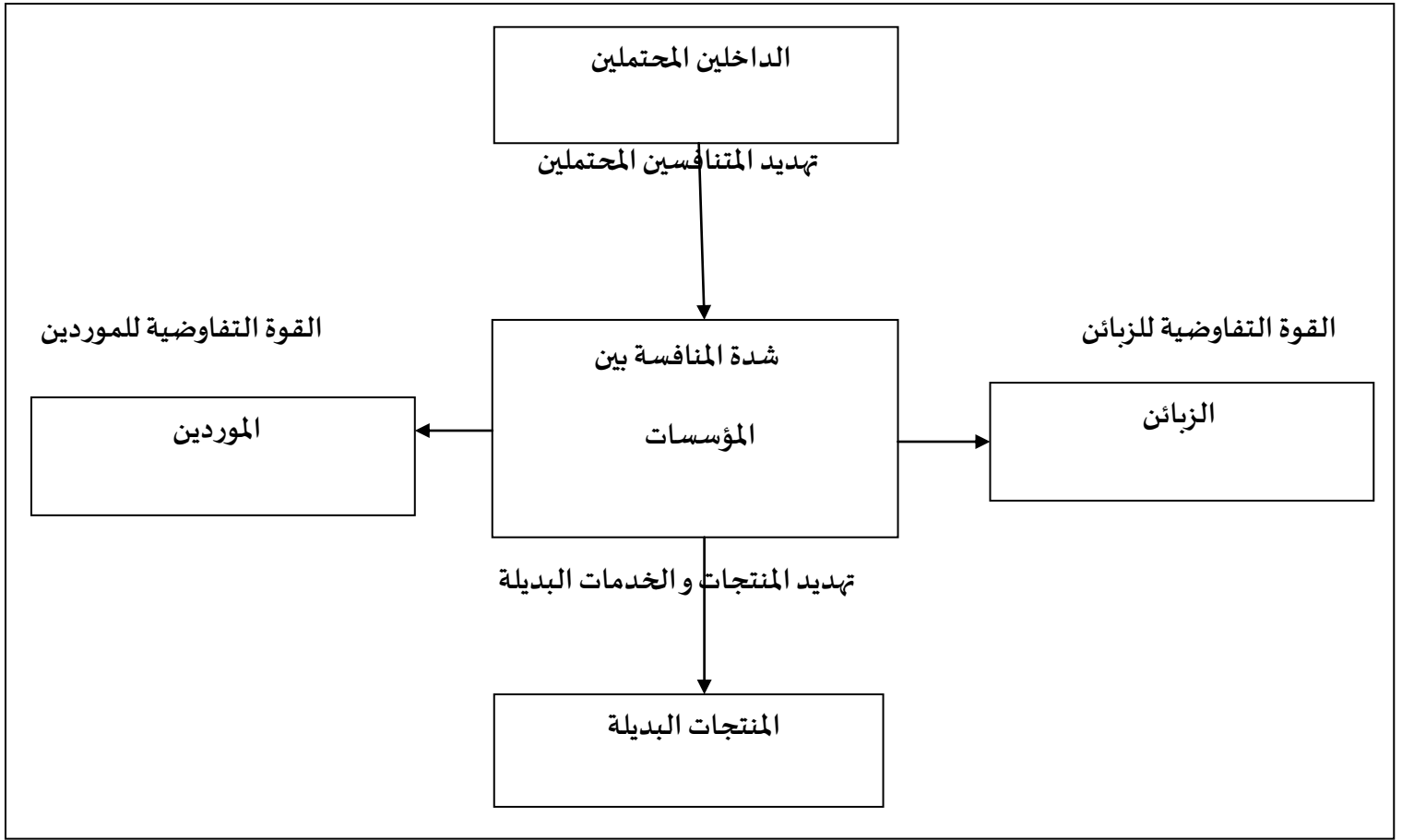
¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع السابق، ص 72.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع السابق ص 83.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره

⁴ بن عباس حليلة، مرجع السابق، ص 24.

الشكل رقم (04-1): نموذج القوة الداخلية لمايكل بورتر



المصدر: كلاش لحسن الإستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق أداء المتميز للمؤسسة، مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص12.

1-1-1 المنافسة بين المنتجين الحاليين (شدة المنافسة بين المؤسسات) :

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح، وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والإستراتيجيات¹.

1-1-2 قوة مساومة المستهلك (قوة التفاوضية للزبائن) :

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق ص25

تتعاظم قوة مساومة للمستهلك (المشتري) إذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي (أي أن المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراءها) وتقل هذه القوة عندما تكون الصناعة غير خاضعة للمنافسة أو أن التحول إلى مواد بديلة أمرا مكلفا .

1-1-3 تهديد المنتجات البديلة:

فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة، فأن زاد التهديد أدى ذلك لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، فالنجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو بأفضل نوعية وبأقل تكلفة .

1-1-4 قوة مساومة للموردين والبائعين (قوة التفاوضية للموردين) :

يعتبر الموردين و البائعون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض، وتكمن العلاقة في أن تأثيرهما متشابه تقييد الحرية الإستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة للمشتري في السوق وهي كما يلي :

- يركز الموردون في السوق بشكل يزيد من تفتت المصادر العرض.
- ارتفاع التكاليف التحول من مود لآخر.
- قوة الصنف الذي يوفره المورد .
- تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد .
- احتمالية تكامل المورد في حال لم يتمكن من الحصول على الأسعار والهوامش المقبولة².

1-1-5 تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها قدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول المنافسين المحتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في الصناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر، إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول .

ولقد حدد بورتر سبعة (07) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي :

- اقتصاديات حجم السوق : تتمتع المؤسسات الكبرى في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية أو عليه أن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة .

² بن عباس حليلة، مرجع سابق ص26.

- تمييز المنتج: يجب أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل: كوكاكولا، اختراق القاعدة العريضة من عملائها.
- متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطة بمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث التطوير أو الإعلان.
- تكاليف الإنتاج: تزداد عقبات المحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.
- اختراق قنوات التوزيع: أن أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة سوف يعمل من أجل جذب المشاهدين نلاحظ مثلا الإعلانات المكثفة ذات تكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.
- مزايا المؤسسات القائمة مسبقا: لها عدة مزايا فيما يتعلق بتكاليف وذلك لعدة أسباب منها، امتلاك التكنولوجيا الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على مواد الخام، اختيار الأفضل للمواقع الإستراتيجية.
- سياسة الحكومة: يمكن أن تضع حدا أو تمنع من الدخول في مجالات معينة عن طريق المطابقة بالتراخيص وتقليص دخول مواد الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.¹

1-2 البيئة الخارجية العامة (الكلية) غير المباشرة :

تعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة علما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو قوة البيئة الكلية أو التأثير منها وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية وتقليل من مخاطر والتهديدات التي تواجهها، ولإتمام هذا الغرض يجب على المدراء الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحقيقتها، فنجاح المنظمة يعتمد بدرجة أولى على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب في أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة .

1-2-1 عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية الهامة و المؤثرة على منظمات الأعمال، وتمثل هذه العوامل في النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، الميزان التجاري، معدلات التضخم، سياسات المالية والنقدية.

2-2-1 عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية، القيم، اتجاهات المجتمع توقعات المجتمع للأعمال، الأعراق الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي.

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق ص 27.

3-2-1 عوامل البيئة التكنولوجية : فالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وخلق فرص جديدة لاقتناصها أو فرص تهديدات بيئة جديدة .

4-2-1 العوامل الديمغرافية : تستطيع العوامل الديمغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئة للمنظمة، وتشمل هذه التغيرات زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، تفرض الإدارة العليا اختيار إستراتيجية يتلاءم مع البيئة الديمغرافية .

5-2-1 عوامل البيئة السياسية والقانونية : إن عوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثرتا جوهريا في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الاتجاهات المهمة هي موجهة عدم الانتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية، وعدم الانتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة ، وإن ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة، كقوانين الاحتكار .

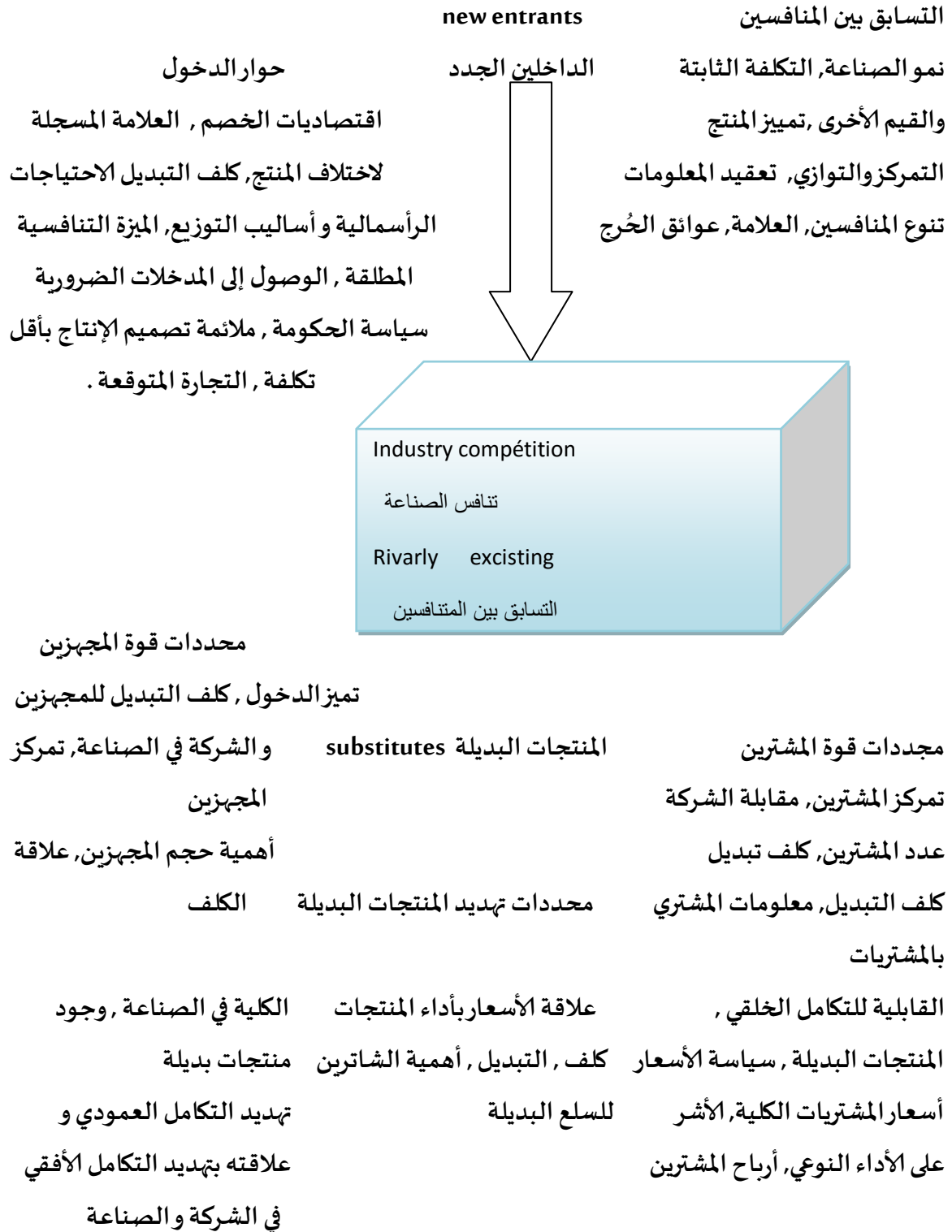
6-2-1 عوامل البيئة الدولية والعالمية : تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الاختلافات بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية... الخ¹

2-3-1 البيئة النشيطة الديناميكية أو المعقدة : تتسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد، وأن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يكون عليه المستقبل، واتفق الإستراتيجيون على وضع "بدائل للمستقبل" وأن البيئة المعقدة والديناميكية ينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للإستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، المستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل أن يحصل في البيئة التنافس .

ولدينا نموذج بورتر للقوى الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي :

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 78.94.1

الشكل رقم: (1-05): نموذج porter



المصدر: زكريا مطلق الدوري, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم و عمليات و حالات دراسية, دواوير للنشر, 2002, ص, 104

ويكون التحليل عن طريق الخطوات التالية للبيئة الخارجية¹:

- أ- جمع المعلومات: عن طريق المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين
- ب- التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة: عن طريق الاستقراء للاتجاهات، العصف الذهني، النماذج لإحصائية.
- ت- تحليل الفرص والتهديدات البيئية: مدى تغيير ثبات العوامل البيئية، تعدد وتنوع العوامل البيئية، تكلفة الحصول على المعلومات.

ثانياً: تحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

تقوم المنظمة بهذا التحليل من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها والمتوقعة مستقبلاً

1-2 تحليل مكونات البيئة الداخلية :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وتشمل البيئة الداخلية على:

- **الهيكل التنظيمي Structure:** ويضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- **الموارد Resources:** وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال، ممتلكات، أثاث، مباني) والبشرية وتشمل (المهارات وقدرات وكفاءة النادر البشري).
- **الثقافة التنظيمية Culture:** وتشمل المعتقدات، التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، وهي أيضاً عبارة عن: "القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها .
- **تحليل SWOT:** وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي تحققها، أمام تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتها

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005م، ص 102-106.

حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها ، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر و التهديدات إذا ما يتم اتخاذ الترتيبات و الإجراءات اللازمة لمواجهةها¹.

والتي يوضحها الشكل الموالي

الجدول رقم (01-I) مصفوفة Swot

	نقاط القوة S	العوامل الداخلية
نقاط الضعف W		العوامل الخارجية
W.O	S.O	الفرص O
W.T	S.T	التهديدات T

المصدر: بن عباس حليلة "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2017 م، ص 23

إن هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها و تتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها :

1. الحالة الأولى (w . t) : تهديد خارجي و ضعف داخلي يعني موقف حرج ، فينبغي القليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات ، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات مثل إسقاط منتج ، أو الاندماج مع مؤسسة أخرى .

2. الحالة الثانية (w . o) : ضعف داخلي و فرص خارجية ، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف ، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص .

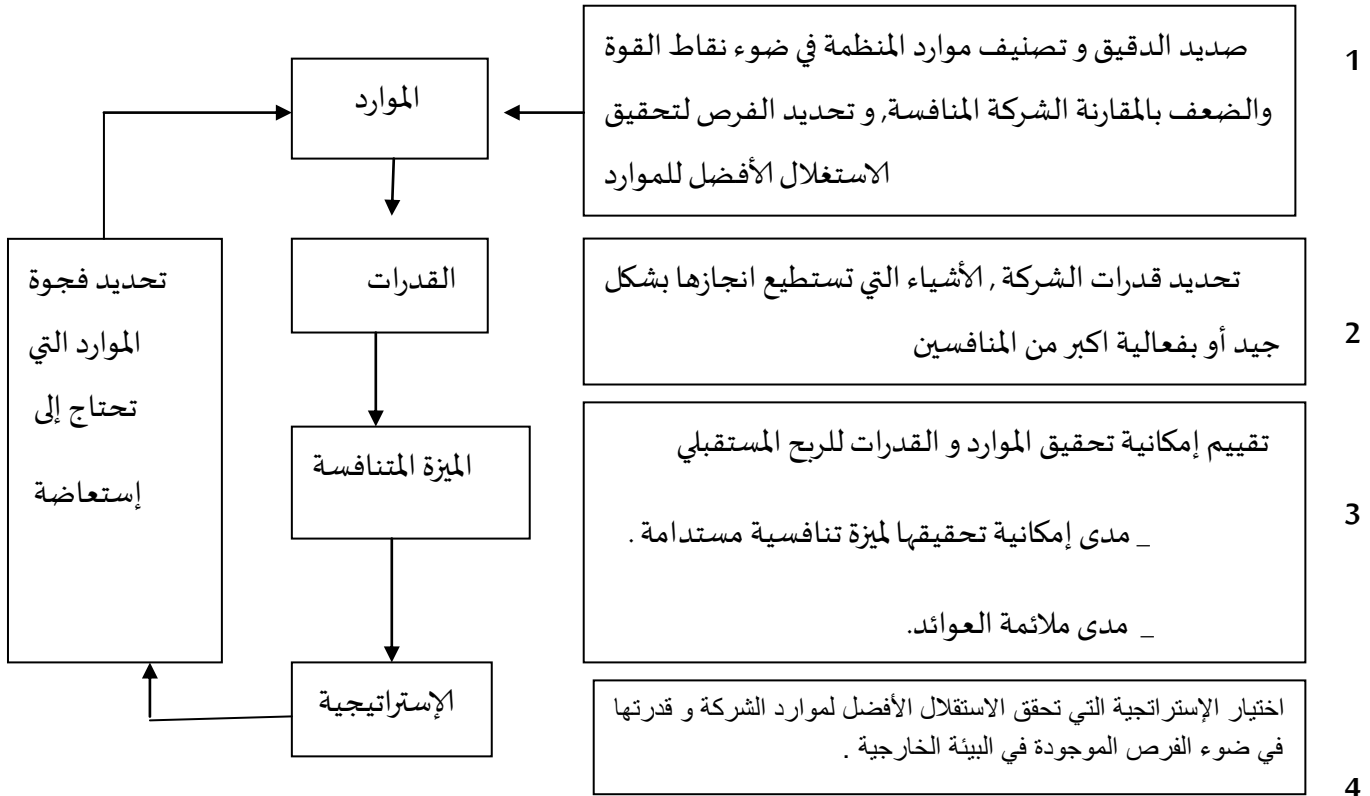
3. لحالة الثالثة (s . t) : قوة داخلية و تهديدات خارجية ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

4. الحالة الرابعة (s . o) : قوة داخلية و فرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة فيتم استغلال القوة¹.

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص 21-22.

2-2 مدخل قاعدة الموارد كأساس لتحليل التنظيمي : غالباً ما يطلق على عملية المسح الداخلي بالتحليل التنظيمي وهو الذي يهتم أساساً بتشخيص وتطوير الموارد المنظمة بحيث تمثل الموارد كل الموجودات والإمكانات ، و العمليات التنظيمية ، و المهارات وقد تكون ملموسة كمكان و الأموال و المباني و غير ملموسة كسمعة الشركة ، واسمها التجاري في السوق ، و يعتبر المورد عنصر قوة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية و يعتبر المورد مهماً في المنظمة إذا امتلك الخصائص التالية : القيمة النادرة، التقليد ، القدرة على التنظيم.²

الشكل (1-06) : خطوات تحليل موارد المنظمة :

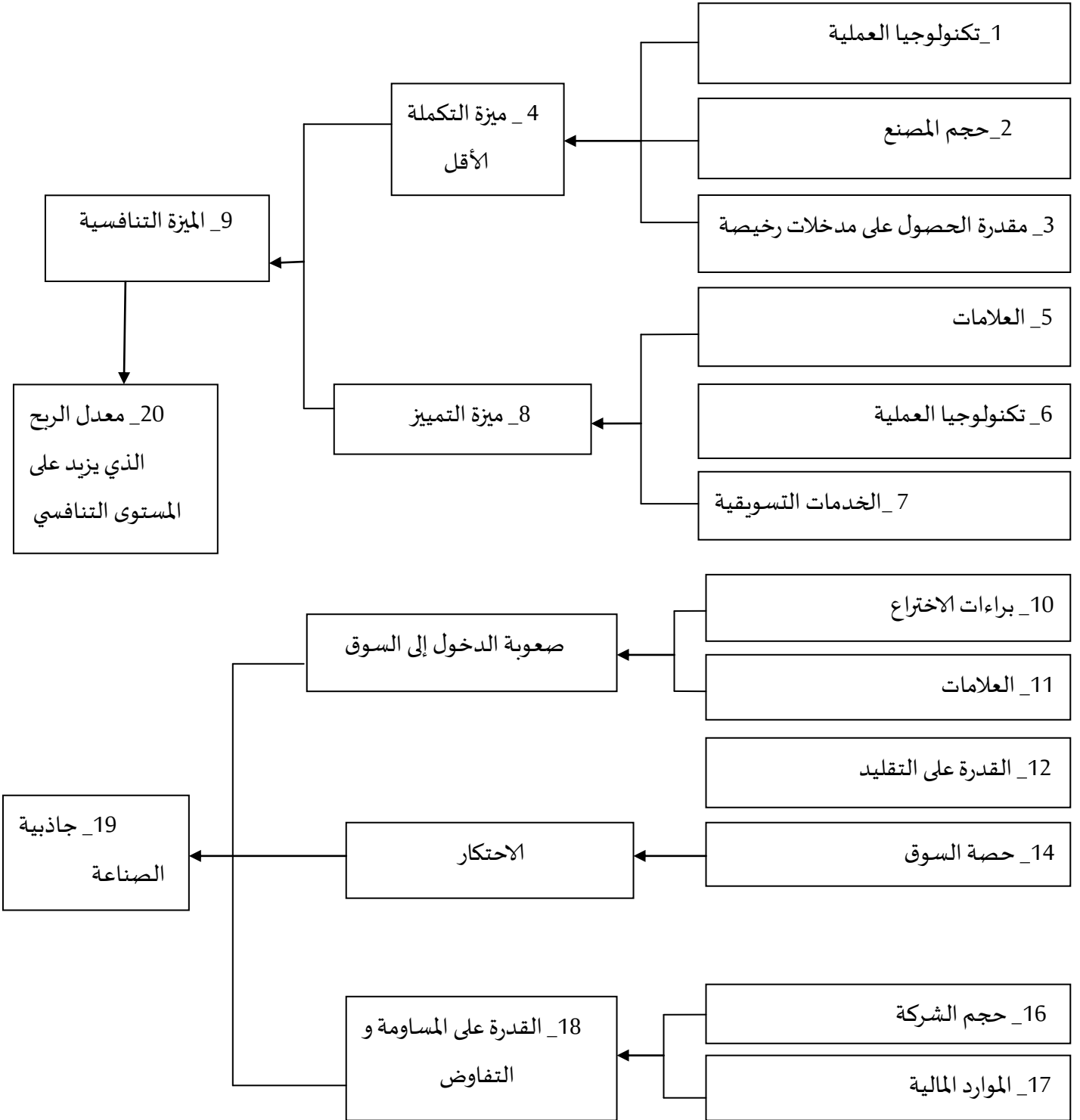


المصدر: مؤيد سليم الساعد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن 2005 ص 118

¹ مرجع سابق، ص 23.

² مؤيد مرجع سابق، ص 133-155.

الشكل (1-07) : الموارد كأساس لربحية المنظمة .



المصدر: مؤيد سليم الساعد , أساسيات الإدارة الإستراتيجية , دار وائل للنشر الطبعة الأولى, الأردن 2005 ص 120

ثانيا : مرحلة صياغة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة و مترابطة من الأنشطة و العمليات التي تتدفق انطلاقا من مرحلة صياغة رؤيا عامة و رسالة واضحة و دقيقة لمؤسسات الأعمال, كما تعمل الإدارة الإستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية و على تحقيق التوازن و التكيف البيئي .

1_ مفهوم الرؤية الإستراتيجية :

*هي ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا و إنها أحلام المنظمة و طموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل

الإمكانيات الحالية و إن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل , و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها و يعتبر وجود رؤية واضحة و مميزة بمثابة حيز الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالية

2- تحديد الرسالة:

لمعرفة ماهية لابد من التطرق لها لغة واصطلاحا .

أ- مفهوم الرسالة :

لغة: وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في الموضوع واحد.

اصطلاحا: يشير اصطلاحا الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات .

● ب-عناصر الرسالة (مكوناتها)

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو المكونات الأساسية التالية:¹

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص16-17.

الجدول رقم(1-02): العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة.

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة ؟	1 . العملاء
ما هما السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟	2 . السلع و الخدمات
أين تتنافس المؤسسة ؟	3 . الأسواق
هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة ؟	4 . التكنولوجيا
هل المؤسسة ملتزمة بالنمو و المركز المالي الجيد ؟	5 . الاهتمام بالبقاء و الربحية
ما هي المعتقدات الأساسية و القيم و التطلعات و الأولويات الأخلاقية للمؤسسة ؟	6 . الفلسفة
ما هي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية ؟	7 . مفهوم الذات
هل المؤسسات تستجيب للاهتمامات الاجتماعية و البيئة و اهتمامات المجتمع ؟	8 . الاهتمام بالصور العامة
هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة ؟	9 . الاهتمام بالعاملين

المصدر: : بن عباس حليلة "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير في علوم

التسيير تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2017 م، ص75.

ت-إعداد الرسالة:

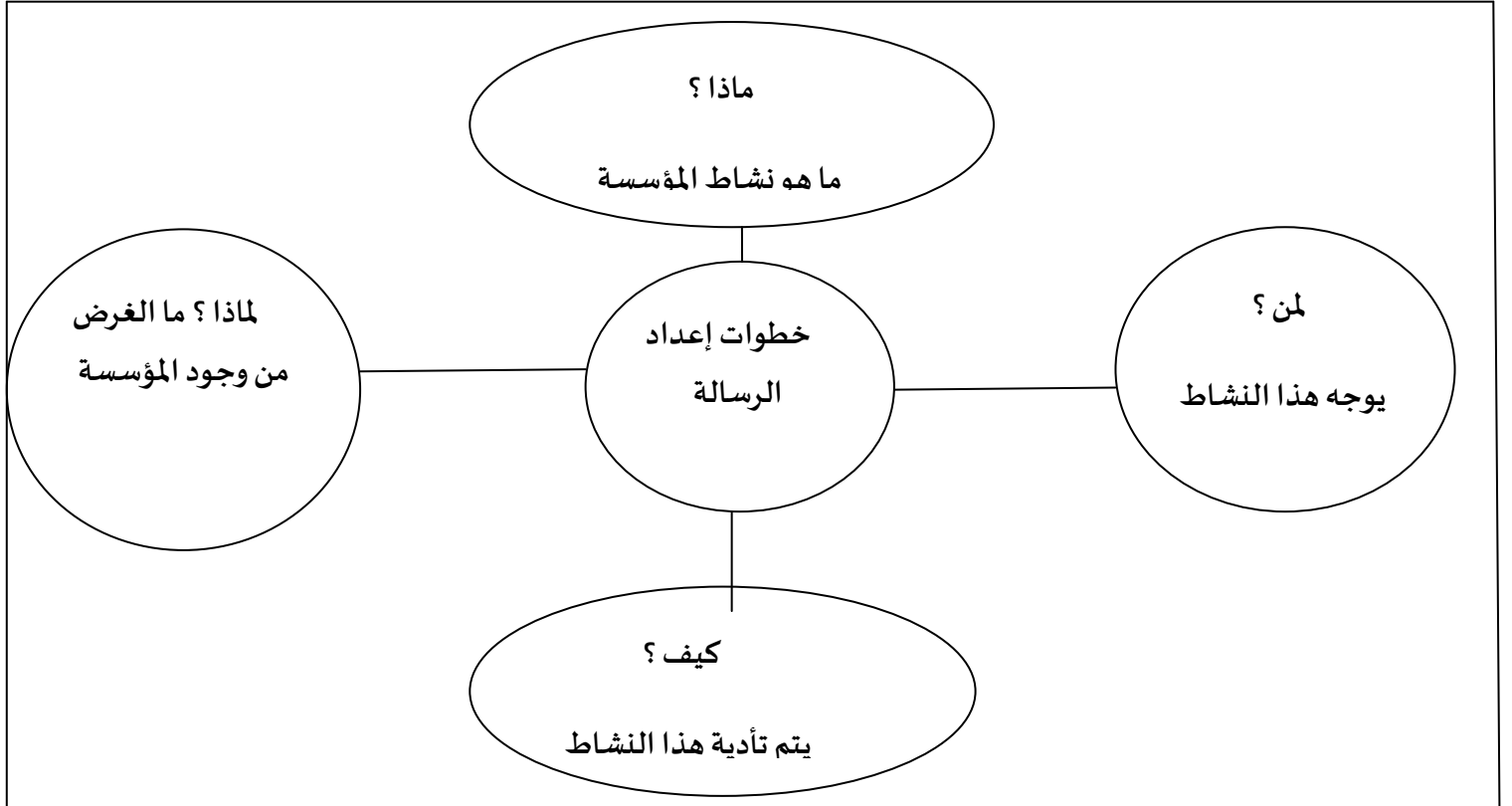
لابد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأمثلة الآتية والإجابة عليها:
 - ماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة ؟
 بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات لما يكون، المقدمة أو على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

-من ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط ؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة.

-كيف ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط ؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسيطرة ، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها .

-لماذا ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة ؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المنظمة،¹ ويمكن اختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل الموالي :

الشكل رقم(1-08): خطوات إعداد الرسالة



المصدر : بن عباس حليلة "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير

الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2017 م، ص 19

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 72.

3- وضع الأهداف الإستراتيجية :

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف والغايات بغية تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستوى معين من الانجازات .

3-1- مفهوم الغايات والأهداف:

عرفت الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع، ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس¹

1-الخيارات (البدائل) الإستراتيجية:

انطلاقاً من القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى، وبعد القيام بوضع البدائل الإستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.²

4-1- مفهوم البديل الإستراتيجي:

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، الخيار الإستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي المراحل التالية:

- تقويم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق، التطابق، القبول، المنفعة، الميزة التنافسية).
- الاختيار الإستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص 20-21.

² كلاش لحسن، مرجع سابق، ص 5.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثالثة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليها غالباً بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فهم من المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطها فردياً والتزاماً جماعياً، والتنفيذ الإستراتيجي الناجح يتوقف على القدرة المدير على تحفيز العاملين، و يستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه .

الجدول رقم (03-1) : المقارنة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذ الإستراتيجية

صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية
تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية	يركز الإستراتيجية على الكفاءة .
أن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ و التوقع	أن أساس تطبيق الإستراتيجية يبني على العمليات
المستقبلي	التشغيلية .
تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات و توقع و تخمين و تحليل جيدة	يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالية
تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق و التكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد .	يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق و التكامل بين جميع العاملين في المنطقة
مفاهيم و أدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة و الصغيرة.	تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ، و أنماط الشركات (من حيث العائدة أو الربحية ... الخ)

ثالثاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية :

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

_مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.

_ قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكيد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح .

_ اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تشير الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضروري لأن نجاح أداء الأنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم .

المطلب الثاني: نموذج الإدارة الإستراتيجية

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف.

ومن هنا استعرض الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضا المكونات الأساسية لعملية الإستراتيجية والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي:

◀ تحديد الرسالة.

◀ تحديد الأهداف الإستراتيجية.

◀ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

◀ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

◀ اختيار الإستراتيجية.

◀ تنفيذ الإستراتيجية.

◀ رقابة الإستراتيجية.

وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الإستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض¹ ، ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي:

¹ سوما علي سليطين ، مرجع سابق ص 25-26.

- أ- العمومية: حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص وتتم إعادة دراسة المؤسسة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم لانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.
- ب- التحليلية: يعتبر نموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لإنجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى.
- ت- الموضوعية: أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة.²

المطلب الثالث: مخاطر الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة مخاطر نذكر منها :

1. استنزاف الوقت: الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب أن يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية.
2. ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذ لم يتم المشاركة في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها فأنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الإستراتيجية التي تم الوصول إليها، فإنه يجب تدريب المديرين الإستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي فقد يطلقها متخذو القرارات أو مساعدتهم.
3. الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء والنتائج المرغوبة: حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو المشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الإستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها، فرغم المخاطر التي تواجه القائمين على الإدارة الإستراتيجية فإنها تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل.¹

² بن عباس حليلة، مرجع سابق ص41.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص35

خلاصة الفصل:

إن هدف كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية هو الاستقرار والاستمرار، البقاء والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذا المطالب، حيث اتضح بأن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون مثل أنسوف، هارولد وغيرهم، إلى أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية تتفوق على تلك التي لا تمارسها، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة، وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في المدى زمني ملائم ووسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد.

تمهيد:

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين، خاصة الوظائف والأنشطة التي تمارسها، يرجع سبب تعاظم أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني، وفي ظل محيط يتسم بشدة التقلب، تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أداؤها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها.

إذ يعتبر أداء المؤسسة من أهم المؤشرات التي تدل على حسن تسييرها فهو المقياس المعمول به على عدة مجالات من وظائف الشركة، فهو مكون من عدة عناصر وله أبعاد تؤثر على كل من المؤسسة ومحيطها وله من العوامل مساهم في نجاحه ومن العوائق ما يضعفه، ولا يكتمل الأداء إلا إذا تم قياسه على اختلاف مجالاته، حيث سنقوم بتقديم الأداء في شكله النظري من مفهوم والتعاريف التي منحت له وكذا أهم أنواعه وتصنيفاته وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية، مروراً بكيفية تحسينه وتطويره.

تم ننتقل إلى عملية تقييمه من حيث الأسس التي تقوم عليها هذه العملية إلى المراحل التي تمر بها واهم متطلبات نجاحها.

و من هنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء وتقييم الأداء.

المبحث الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأداء و تقييم الأداء.

يعتبر الأداء اقتصادي مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرًا للاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسة

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهامًا في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق، وأهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

1- الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.¹

2- الأداء اصطلاحاً: تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

كذلك يعرف الأداء بأنه: النتيجة النهائية للنشاط أو جهد المبذول، هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية²

لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.³

1

2 أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي (القاهرة الناشر المؤلف نفسه ، 2005م) ص3

3 توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات الحديثة والتميز في الأداء سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة دار الفكر العربي ودار النهضة العربية 2006م) ص3

إن اختيار المقياس المناسب لتقييم الأداء يعتمد على الوحدة التنظيمية التي سوف يتم تقييمها والأهداف التي يجب إنجازها، ويلاحظ أن الأهداف التي سبق تحديدها في مرحلة الصياغة الإستراتيجية يجب أن تستخدم في القياس لأداء المنظمة طالما تحولت الإستراتيجيات إلى تنفيذ فعلي.¹

ويعرف الأداء بأنه: البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.

الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير محددة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل.

يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة

التعريف الشامل:

يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء أهداف طويلة المدى.²

ثانيا: أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:³

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

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية، دار الجامعية، 2003م) ص 431

² بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، (2016-2017م) ص 48-49

³ بن عباس حليلة مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

- ❖ يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- ❖ كل إنجاز وجهد يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية الأخرى في العملية الإنتاجية.
- ❖ الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج.
- ❖ الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات.
- ❖ الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها استخدامها بما يعود على المؤسسة بفائدة المستهدفة.
- ❖ الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز التجهيزات القيام بها.
- ❖ يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
- ❖ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة الفكرة، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ثالثاً: مستويات الأداء

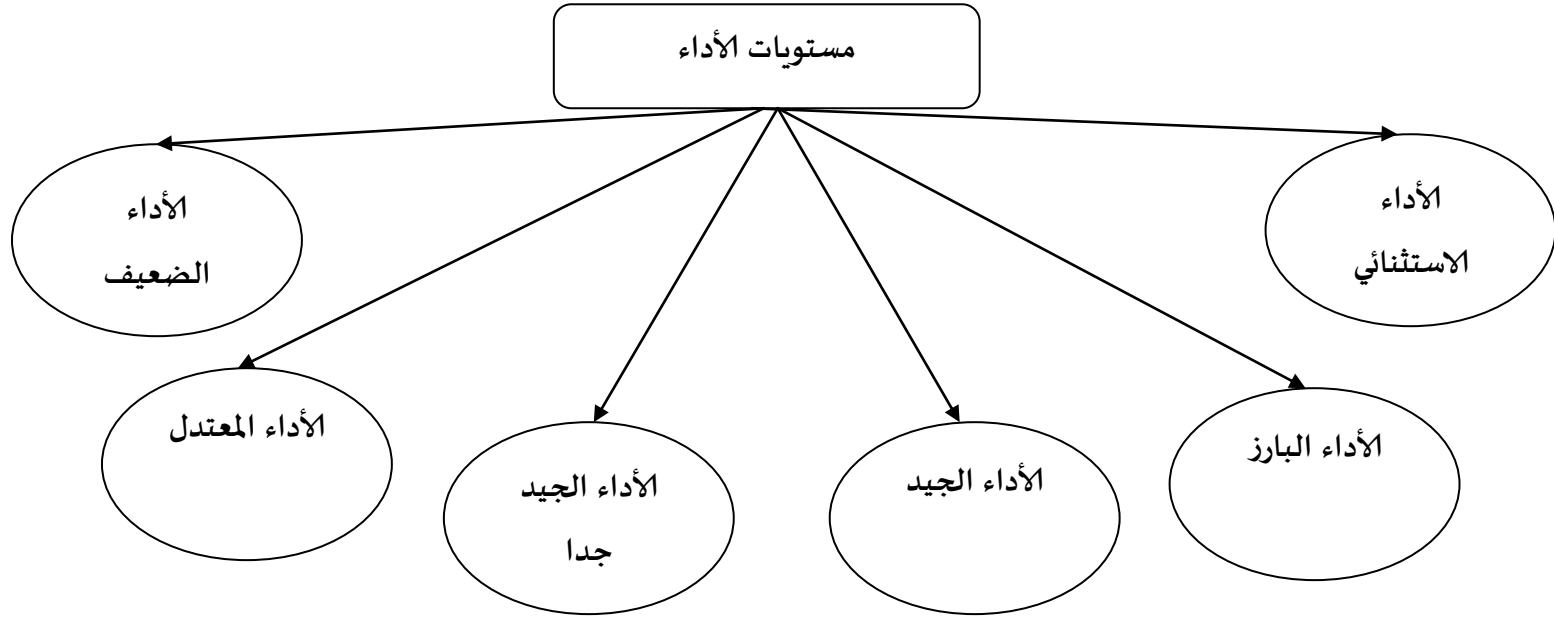
توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كم أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في:¹

- ◀ الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ◀ الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ◀ الأداء الجيد جداً: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ◀ الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ◀ الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع الصعوبة في حصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ عمر تيمجفين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ماجستير علوم اقتصادية، جامعة بسكرة 2012-2013 ص 50.

◀ الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الشكل رقم (II-01): مستويات الأداء



المصدر: عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، جامعة بسكرة 2012-2013 ص 50

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

تقييم الأداء أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، إذ تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنشأة بمؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتحديد المراكز حيث تبدأ هذه العملية من تحديد، المسئولة عنها، وذلك للحكم عن كفاءة التشغيل في المؤسسة الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعال، يرمي إلى كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء

. ينظر لتقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.¹

كما تم تعريفه بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة"، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها²

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة³

حيث أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

يعرف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيقه جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا

¹ كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص250.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي" 2009 ص 120

³ عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر 2001 ص 95

ثانيا: أهمية وأهداف تقييم الأداء

1 - أهمية تقييم الأداء:

ترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:¹

- تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد نظام الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى
- يساعد في فهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه.
- يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة
- يساعد في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات للزبون أم لا.

2⁴- أهداف تقييم الأداء:

تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي:²

- توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة نقاط الضعف لدى العمال وإطلاعهم (تنبيههم) عليها وهذا من أجل مساعد تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضا يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والتميزة والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من أجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطرق عقلانية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف والحصول على عائد أكبر وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بشكل جيد (جودة ونوعية عالية) . تحديد وتوجيه كل فرد للوظيفة التي يصلح لها أي توصيف الوظائف (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) مع مراعاة الخبرات والقدرات الشخصية للفرد.
- المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

¹ علي محمد رباعية، تنظيم موارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003، ص 86

² بن عباس حليلة، المرجع سابق، ص 64

المساهمة في تحديد وتوضيح أداء العمال وما يتبع ذلك من نتائج، كمنتج المكافآت وتنمية العاملين (تطوير مهاراتهم) إذا كان ذلك ضرورياً أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) إذا لزم الأمر ذلك.

كما يساهم تقييم أداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية، لأنه يقدم لها صورة واضحة عن أداء العاملين ولهذا الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذا التقييم يساعد الرؤساء (المسؤولية).

ثالثاً: عوامل المؤثرة في الأداء

تعد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة بمثابة الحدود والمؤثرات التي تتحكم في نشاطها، بحيث أنها تؤثر في العديد من المعطيات الخاصة بالمنظمة، وعلى كثرتها وتداخلها إلى أن علماء التسيير قسموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

1-العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو : التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل ، :

أ-العوامل التقنية : وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:¹

- ❖ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ❖ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ❖ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ❖ نوعية المنتج وشكله ومدة مناسبة التغليف له.
- ❖ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ❖ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ❖ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ❖ مستويات الأسعار.
- ❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي:²

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر 2001، ص 94.
² المنطقة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الجودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 15.

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

ج-الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن ذكر بعض العمليات التي تدخل في إطار تحويل هذا العامل والمورد المهم إلى عامل إيجابي فيما يخص أداء المؤسسة:¹

◀ التحفيز: فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

◀ المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

☑ مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.

☑ مهارة الإسقاط: تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

☑ مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول

◀ التكوين: يعد نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر:

❖ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

❖ يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

❖ يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

¹ عادل عشي"الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002، ص 23- 24 .

2-العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، والتي تتمثل في:²

أ- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي..... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة.

ب-العوامل اجتماعية: تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات أنها شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافية، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

ت- العوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. كما يمكن إضافة بعض العوامل الخارجية الأخرى مثل:¹

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

- عوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

المبحث الثالث: معايير الأداء وتصنيفاته

أولاً: معايير الأداء

إن معايير أداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، ولقياس الأداء، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:²

أ. الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

² عادل عشي نفس المرجع، ص 25.

¹ محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى دار النشر:الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص203

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر الطبعة الأولى ص 152

- ب. الكمية: وهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
- ت. الجودة: وهي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في الوقت معين.
- ث. التكلفة: وهي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.
- ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء

ثانيا: تصنيفات معايير الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء، والتي بدورها يمكن تصنيفها إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي.

1- معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي كما يلي:¹

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب - الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقتنا بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.²

¹ مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 52

² عبد المليك مزهودة، مرجع السابق، ص 89

أ-الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

ب-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة، و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلافات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، حيث أن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلفت إحداها انعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل.

3-المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:¹

1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2-أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها.

3- أداء وظيفة الأفراد :

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- ❖ -عائد الأفراد.
- ❖ -عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد ...

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص19.

❖ -علاقات أرباب العمل والنقابات التي يمكن تفسيرها بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة.

4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات مثل حصة السوق، إرضاء العملاء، السمعة، ومردودية كل منتج ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

6- أداء وظيفة البحث والتطوير :

يمكن دراسة أداء هذه وظيفة بدراسة المؤشرات التالية:

- ❖ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- ❖ . وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- ❖ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- ❖ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- ❖ درجة التحديث ومواكبة التطور.

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.

بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما تحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الأجال المناسبة والجودة العالية.

أما معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية....، وفي هذا الصدد لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي

فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، حيث أن الأداء الاقتصادي متلائم مع الأداء الاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

المبحث الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء.¹

- ❖ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- ❖ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ❖ التركيز على النظم والعمليات.
- ❖ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

¹ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص54.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية.

1. دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والمنافسة.

-معدلات التغيير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، و العمالة، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

المكانة: تعكس الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية¹.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: من بين الفوائد التي تحصلت عليها المؤسسة المسئولة اجتماعيا وتحسن من أداءها:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، بتقديم منتجات صديقة للبيئة، ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية..
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

¹ عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض بشكل دائم.²

المطلب الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مراحل تحسين أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم تحين الأداء قديماً وليس جديداً، فهو وجد اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات البيانية والمعروفة بمصطلح «Kaizen» ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسن يتم بواسطة العنصر البشري والمهارات العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام التكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل وبعد التحسين توأماً يسير التوازي مع متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، وتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:¹

- ❖ اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسئول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها..
- ❖ التوجيه والتخطيط من خلال: تقييم الجودة تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.
- ❖ التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.
- ❖ التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.

² مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص56.

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص81.

❖ المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية، كذا تطوير وتكيف عمليات التحسين المستمر، ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار.

ثانيا: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من مبادئ الأساسية لتحسين الأداء نجد ما يلي:²

- ❖ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي).
- ❖ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ❖ التركيز على النظم والعمليات.
- ❖ القياس المستمر ومتابعة.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الإدارة الإستراتيجية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب وتقيس وتضبط أفعالا متبادلة العلاقة، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من أرباح، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدات الأعمال الإدارية والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية.

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفا وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:¹

- ❖ تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

² مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص54

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص82-83.

- ❖ يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المناقشة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ❖ يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ❖ يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- ❖ يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقارنة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ❖ ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح مهمة الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك عديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة، وبالرغم من كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مؤشرات قياس أداء المؤسسة التقليدية

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز على مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تهدئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من مؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:¹

- ❖ مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

¹ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، طبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان، الأردن 252ص

- ❖ مؤشرات المالية: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى المؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- ❖ مؤشرات البيع: تشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.
- ❖ مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ، وفيما يلي شرح بعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

أولاً: مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:²

1-- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار/قيمة الإنتاج المخطط) * 100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

2- نسبة تطور الإنتاج = (قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية/قيمة الإنتاج المتحقق لسنة السابقة) * 100

ويستخدم المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثانياً: مؤشرات الإنتاجية:

ويعنى بالإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج¹، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

² مدحت القرشي، نفس مرجع، ص 253

¹ نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الطبعة الأولى دار البداية عمان 2008، ص 15

1- الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي تقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي/قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

2- الإنتاجية الجزئية: وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

الإنتاجية الجزئية = المخرجات (كمية أو قيمة) / (أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة))

ثالثا: المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي:²

1- معايير الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعرف عليه في النظرة الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

2- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى آخر وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال شركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتضمن هذه السيولة التقدم في التنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته.

3- معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية.¹

4- معيار التشغيل: يبين لنا عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية.

رابعا: مؤشرات البيع

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 133

¹ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 286

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها:²

- نسبة تحقيق خطة المبيعات = قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار (المخططة/قيمة المبيعات المخططة)*100

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة

- نسبة تطور المبيعات = (قيمة المبيعات للسنة الحالية/قيمة المبيعات للسنة السابقة)* 100

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاوور بطاقة الأداء المتوازن)

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية .

أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة NOLAN NORTON أن تراعي دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي

KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، ولقد تم ذلك في ضوء البعد الإستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، مما يسمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة¹.

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمات².

² مدحت القرشي، ص 270

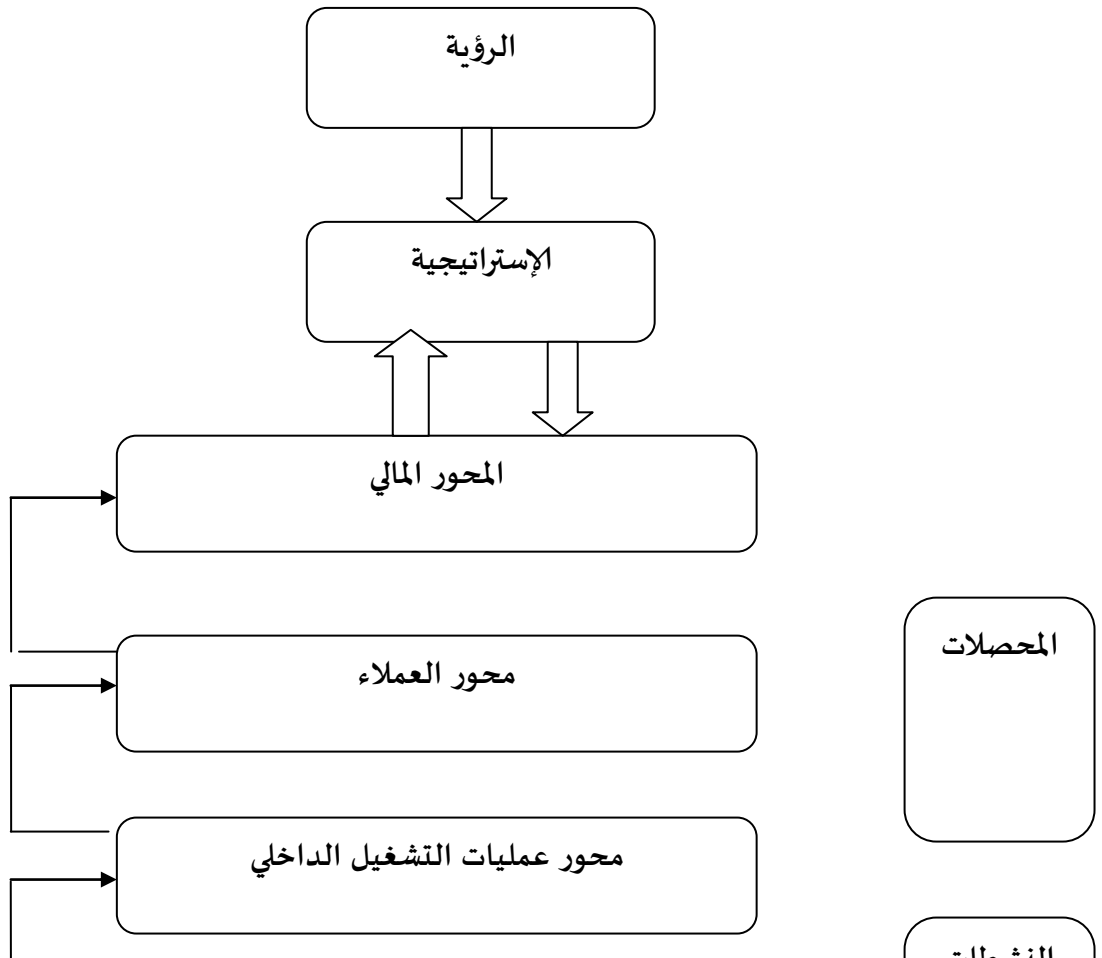
¹ محمد محدود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005، ص 128.

² وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة الأولى درا وائل للنشر، عمان 2009، ص 151.

ثانيا: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

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

الشكل رقم (II - 02): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر المنصور الغالي مرجع سابق ص 140.

1- المحور المالي:

يعتبر المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتقب.

2- محور العملاء:

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، لتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي تريدها العميل، وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات المقاييس التي تستخدم في هذا المجال تفصح عن:¹

- ❖ مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- ❖ مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- ❖ مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

3- محور التشغيل الداخلي:

يركز المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

¹ محمد محدود يوسف، مرجع سابق، ص 138.

4- محور التعليم والنمو

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق قيمة أكثر فعالية للعميل، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في المقياس الأداء للمؤسسة ويمكن التطرق لأهميتها فيما يلي:²

- ❖ تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- ❖ تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة.
- ❖ تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية المجالات جديدة ينبغي أن تميزها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- ❖ توضح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء، تضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسية تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على البطاقة وهذه الجوانب هي:¹

1- توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية: يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما كما يتم تقييم معايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل، وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

2 - توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات: يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، وبتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من

² عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص 76.

¹ بن عباس حليلة، مرجع سابق، ص 62.

توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المتمثل ألهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

3 - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على محاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها، كما يتم تقييم استعمال الموارد، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي تأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير..

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في البيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير والمدى الطويل، وعله يعتبر الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقنا إلى أهم المؤشرات المتمثلة في مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، بهدف التعرف على انحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة إصلاحها، وإن تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنيت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما: تقديم الأفضل لمواجهة الأسوء.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الإدارة الإستراتيجية والأداء ومدى تأثير الأولى على الأخيرة، لكن كيف هو واقع الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عليه الفصل الموالي من خلال دراسة حلة مؤسسة اقتصادية.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية للإدارة وما مدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة، مدة معرفة وإدراك الأعمال وإطارات لمؤسسة للإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وهذا بإبراز مستوى أداء المتوازن ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء، في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومراحل تطورها.
- المبحث الثاني: تحديد أهداف ورسالة المؤسسة ونظام عملها.
- المبحث الثالث: إسقاط الجانب النظري على مؤسسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة التاريخية عن المؤسسة

تعتبر شركة تكرير السكر بمستغانم فرع من فروع المؤسسة الوطنية للسكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها فهذه الشركة RAMSUCRE تأخذ تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم ، شركة تكرير السكر بمستغانم يمكن تحويلها إلى أي مكان آخر بموجب قرار من الجهة العامة وبقرار من مجلس الإدارة حسب المادة الرابعة لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري والقانون الأساسي حسب المادة 5، أنشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1970/05/16 بالمرسوم الوزاري رقم Kab/49 وبالقرار الأحادي رقم DI/ DI/355/69 بتاريخ 1969/05/23.

شركة ذات أسهم 14600 سهم بمبلغ 100 دج للسهم الواحد، ورأس مال يقدر بـ 16400.000.00 دج تقع الوحدة غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران ومستغانم وتشغل مساحة قدرها 11 هكتار، وساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية Fives.Cail.BAH.COCCR.F.C.S وشركة الإيطالية Rengeinne حيث كان وضع حجر أساس سنة 1970.

انطلقت عمالية الإنتاجية بها بتاريخ 1974/04/18 والهدف من إنشائها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج "لإنتاج السكر الموجه للاستهلاك المتمثل في :

- بقايا السكر mellasse

- سكر مبلور بوزن 50 كلغ.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية (المقر المركزي بخميس مليانة).

ابتداء من سنة 2001 اتبعت الخصوصية عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد مؤسسة بالمادة الأولية، بدأ أول عمل شراكة مع الشريك الجزائري CEVITAL الذي يقوم شركة السكر الأحمر وبذلك تصبح الشركة تقدم الشركة تقدم خدماتها للشريك بدلا من أن تنتج فيها.

تتضمن الشركة 245 عاملا.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة

في بداية الأمر كانت تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ONACO وذلك ابتداء من سنة 1974م

في سنة 1978، وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة الذاتي، وبذلك أصبحت حرة.

ومنذ سنة 2001 إلى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعتها نشاطها، بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية (السكر الخام)، وعمليات التوزيع، وأصبح يقدم لها هذه المادة من طرف رجال الأعمال وما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط.

أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في السابق مع شركة لخلف التجارة ITC، وبعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة، ليلية مؤسسة BLONY ثم شركة CIVITAL، أما المتعامل الحالي فهو شركة OUEST IPORT، قدم ملف إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصية الشركة وهو الآن بصدد الدراسة في انتظار الموافقة المحلية.

المطلب ثالث: الهيكل التنظيمي

من خلال الهيكل نجد أن على رأس الشركة مديرية عامة تسيير وتنظيم برفقة الأمانة العامة والتي تقسم إلى ثلاث مديريات:

1. مديرية التجارة: والتي تتفرع إلى :
 1. دائرة التجارة: والتي بدورها تتفرع إلى مصلحة التجارة ومصلحة التموين، وتسهر هذه الدائرة على كل عمليات التجارة.
 - ❖ مصلحة التجارة: وتتضمن مصلحة البيع خاصة بتسويق أو بيع المنتوجات
 - ❖ مصلحة التموين: تموين مختلف مراد أولية ومختلف اللوازم.
 2. مصلحة النظافة والأمن: تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتضم مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة وأن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسئول واحد عن الأمن وتشتمل على التدخلات والمراقبة.
- II. مديرية الموارد البشرية:
 - مصلحة تسيير الموارد البشرية: التي تتفرع إلى: فرع اجتماعي فرع الأجور

1- مكتب المستخدمين: وتتمثل صلاحيتها في التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية، والإجازات، التكاليف المهمة والانتقال، والترقية والتقدم، الساعات الإضافية والمكافأة.

III. مديرية المحاسبة والمالية: والتي تتفرع إلى:

❖ مصلحة المحاسبة والمالية: تنقسم إلى: المحاسبة والمالية تتم فيها عمليات المحاسب بصفة عامة وتضم مكتب المحاسبة العامة، مكتب خاص بالمحاسبة التحليلية والصندوق.

IV. مديرية الاستغلال: وتتفرع إلى:

1. قسم المخابر: والذي يضم بدوره قسم مراقبة الجودة حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة والعينة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة مراقبة وتحليل السكر.

2. قسم الصياغة: وتضم قسمين مصلحة الميكانيك ومصلحة الكهرباء وهي المسئولة عن ضمان عملية الإنتاج بصياغة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية للآلات، ففي حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة وفي هذا القسم هناك مسئولين على مجموعة الميكانيكي.

3. قسم الإنتاج: تضم هذه الأخيرة مصلحة التهيئة ومصلحة التصنيع هي المنطقة التي فيها مختلف عمليات الإنتاج وهي مكونة من الآلات، عمال تقنيين ومهندسين وأيضا تضم مخزن منتوج السكر

الشكل رقم (III-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر "رام سكر" بمستغانم

المبحث الثاني: تحديد أهداف ورسالة المؤسسة ونظام عمل المؤسسة

المطلب الأول: أهداف المؤسسة

تسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- استثمار وتسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي.
- ضمان بيع التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.
- ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.
- تنظيم وتطوير هياكل الصياغة بحيث ترتفع مرد ودية الإنتاج.

المطلب الثاني: مضمون رسالة المؤسسة

يمكن تلخيص رسالة مدير مؤسسة تكرير السكر في الفقرة التالية:

- بعد عدة سنوات من التواجد، أصبحت مؤسستنا اليوم من بين المتميزين والمعروفين في مجال نشاطها، وشيئا فشيئا صار وجودنا مؤكدا.
- جودة منتجاتنا والجديّة في أدائنا هي مؤهلات جعلتنا في نمو مستمر، لدينا القناعة بأن النشاط الذي نشط فيه هو في ذروة النمو، لهذا وضعنا هدفا نصب أعيننا هو أن نكون دائما في الطليعة، وذلك من خلال تجنيد عمال يتسمون بالجديّة، وطرح منتجات تتسم بالجودة.

المطلب الثالث: نظام العمل في المؤسسة

توظف المؤسسة 254 عاملا منهم عمال دائمون ومؤقتون، ونظام العمل في الشركة هو 24سا/24سا لذلك فإن العمال مقسمين إلى أربعة أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بتناوب كالتالي:

- فريق يعمل من ساعة سادسة صباحا إلى الثانية زوالا.
- فريق يعمل من ثانية زوالا إلى العاشرة ليلا.
- فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا.
- أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية.

المبحث الثالث: إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي

سنقوم في هذا المبحث بتحليل الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وتحديد بدائل الإستراتيجية المتاحة وأخيرا تقييم أداء المؤسسة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل إستراتيجي للمؤسسة

I. تحليل البيئة الخارجية:

1. المتغيرات الاقتصادية: إن أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة محل الدراسة تتمثل في:

- ❖ التغيير في أسعار المواد الأولية: باعتبار أن سعر المادة لأولية تتحكم فيه البورصة فإن التغير في هذه الأخيرة يؤثر على سعر المادة الأولية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.
- ❖ عدم توافر المواد اللازمة للإنتاج محليا: إن عدم توافر المواد الأولية في الأسواق المحلية بالحجم والنوع المطلوب يدفع بالمؤسسة إلى استيرادها من الخارج، هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل والتي تؤثر بدورها على التكلفة الكلية للمنتج فسعره.

❖ المتغيرات في أسعار الفائدة على القروض: إن التغير في أسعار الفائدة يؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة محل الدراسة فالارتفاع فيها يشكل عائقا والانخفاض فيها يشكل فرصة وحسب قسم المالية فإن المؤسسة لا تلجأ كثيرا إلى القروض الأمر الذي يعتبر إيجابيا لها.

2. المتغيرات التكنولوجية: في هذا الصدد فإن المؤسسة تمتلك تجهيزات متطورة، فهي تقوم باستمرار بتحديد التجهيزات خاصة المستخدمة في العملية الإنتاجية، وكذلك تلك الخاصة بالرقابة على جودة المنتجات بالرغم من ارتفاع تكاليفها.

II. تحليل البيئة الصناعية للمؤسسة:

وقد حاولنا خلال هذا المطلب تطبيق نموذج بورترلقوى التنافس على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى المنافسين في الصناعة، تهديد المنافسين جدد، قوة الزبائن التفاوضية وتهديدات المنتجات البديلة.

❖ المنافسون في الصناعة: تعتبر المنافسة من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسة، وتعيش المؤسسة محل الدراسة في المحيط تسوده المنافسة الحادة، والبقاء للأقوى، والمنافس الرئيسي لها هو شركة Cevital ويعتبر أكثر قوة لتمييز منتجاته بالتنوع والجودة العالية وتحاول المؤسسة في هذا السادة رفع كمية الإنتاج إلى أكبر قدر ممكن تجنب الفائض في المخزون.

- ❖ تهديد المنافسين الجدد: طالما أن الدخول إلى الصناعة لا تعتره أية عراقيل حسب المسئول عن قسم التسويق، فإنه هناك تهديد للمؤسسة من طرف مؤسسات جديدة حتى ولو كان ذلك في الأجل الطويل.
- ❖ قوة الموردين التفاوضية: تعتمد المؤسسة محل الدراسة في حصولها على المواد الأولية للقيام بمختلف عملياتها الإنتاجية على موردين معظمهم أجانب (كندا، البرازيل، كوبا) وبالتالي فإن قدرة الموردين التفاوضية مرتفعة.
- ❖ قوة المشترين التفاوضية: يشكل زبائن المؤسسة عامل تهديد تنافسي وذلك بسبب كونهم يسعون إلى الحصول على المنتجات بأسعار منخفضة وجودة عالية وغالبا ما يقع اختيارهم على منتجات المنافس كونها أكثر جودة من منتجات الشركة محل الدراسة.
- ❖ تهديدات المنتجات البديلة: لا يوجد تهديدا كبيرا على المؤسسة في هذه الناحية حيث أن السكر يعتبر من السلع الأساسية التي من الصعب استبدالها. إن الهدف من التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة يمكن في اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المواجهة، وعلى الأساس يمكن تلخيص أهم نتائج التحليل الإستراتيجي لمؤسسة RAMSUCRE فيما يلي:

الفرص:

- القدرة على تمويل نفسها.
- عدم توافر المواد اللازمة للإنتاج محليا.
- التغيير في أسعار الأولية.
- منافسة شديدة من طرف مؤسسة Cevital

III. تحليل البيئة الداخلية:

سنحاول من خلاله التطرق إلى أهم الوظائف لدى المؤسسة بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط القوة والضعف فيها، وسنخص بالتحليل الوظائف التالية:

1. تحليل الوظيفة الإنتاجية:

طالما أن المؤسسة تختص في إنتاج السكر فإن المادة الأولية تتمثل السكر الأحمر، طالما أن المؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى الإستاد من مختلف دول العالم نظرا لانعدام المادة الأولية محليا وتتمثل أهم مصادر الحصول عليها في كندا، كوبا، ساحل العاج، البرازيل.

في حالة الانقطاع في مخزون إعادة التموين، يتحرر طلب الشراء، حيث تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتها من حيث كمية المواد الأولية، وبصدد الشراء تعمل على المقارنة ما بين الموردين واختيار من بينهم الأمثل، وتعتمد في ذلك على عدة معايير هي:

- سعر المادة الأولية.
- طريقة الدفع.
- أجل التسليم.

إن المؤسسة، وحسب المسئول عن القسم الإنتاج، تنتج حسب الطلبات، فبمجرد وصول الطلبية في شكل يحول هذا الأمر إلى رئيس المخزن الذي يسمح بخروج المادة الأولية من مخزن، كما يعطي أمرا بالإنتاج للعاملين وذلك حسب الشكل والمواصفات المطلوبة، إضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسة نظام رقابة صارم على جميع مراحل العملية الإنتاجية.

من خلال مقابلتنا للمسئولين عن هذه الوظيفة، والملاحظة المباشرة، وانطلاقا مما سبق يمكن أن نستخلص مايلي:

- آلات إنتاج كفاءة وذلك لعمليات التجديد المستمر لها.
- طاقة إنتاجية متوفرة ولكنها غير مستغلة بصورة مثلى.
- كفاءة نظام الرقابة على المخزون.
- انعدام المادة الأولية محليا.
- استيراد المواد من الخارج مما يترتب عنه ارتفاع في التكاليف.

2. تحليل الوظيفة التسويقية:

وفقا للمسار الطبيعي للعملية الإنتاجية، فإن كل إنتاج ينتهي بالتسويق، وبذلك ستحاول من خلال تحليل الوظيفة التسويقية، ودراسة المزيج التسويقي المتشكل من: المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

- ❖ المنتج: تقوم المؤسسة محل الدراسة بإنتاج منتج واحد وما يقارب 270 طن يوميا.
 - ❖ السعر: يحدد من طرف الدولة.
 - ❖ التوزيع: تعتمد المؤسسة في توزيعها لمختلف منتجاتها إما على موزعيها المتاحين، كما قد تلجأ إلى موزعين معتمدين من خارج المؤسسة، كما تغطي كل ولايات الجزائر تقريبا.
 - ❖ الترويج: نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج سياسة اتصال في مجال ضيق جدا وهذا ما يعكسه عدم قيامها بأي نشاط إشهاري في التلفزة، الإذاعة أو الجرائد، وتعتمد فقط على عمال المؤسسة المختصين في التعريف بالمنتجات وفي محيط عملهم.
- يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال تحليل وظيفة التسويق في:

- كفاءة نقاط التوزيع من حيث العدد، الرقابة والتغطية.
- عدم تنوع المنتجات.

- سياسة الاتصال ضيقة جدا(غياب النشاطات الإشهارية على مستوى التلفزة، الإذاعة والجرائد).
- ارتفاع الإنتاجية.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

تعد شركة تكرير السكر مثلها مثل باقي الشركات حيث تقوم بتقييم أفرادها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال التدريب والتحفيز على العمل ولهذا تستخدم طريقة التنقيط لأنها أسهل وتأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعاملين وكما هو موضح في الجدول (02) فإن كل خاصية لها نقطة والنقطة تسجيل حسب مستوى العمل.

هناك مثلا خاصية حجم العمل.

AB=13 → قريب من جيد

B=19 → جيد

E=25 → ممتاز

وبعدها يتم التعبير عن هذه التقديرات بجمع النقاط والتنقيط يكون من طرف مشرفان بحيث أن المشرف الثاني يأخذ مجموع نقاطه بعين الاعتبار، وكما هو موضح في الجدول (02) فإنه يعبر عن هذه النقاط بنسب مئوية يتم حسابها مع الأجر القاعدي للعاملين الموجود في الجدول رقم(01)

ومن خلال دراستنا لرقم الأعمال لسنتين لأخيرتين 2017 و2018 تحصلنا على القيم التالية:

$$CA_{2017}=663\ 019\ 618,27$$

$$CA_{2018}=532\ 173\ 920,00$$

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن رقم أعمال تتغير خلال سنتين 2017 و2018

الجدول رقم (III-01):

شبكة الرواتب المطبقة على إعداد 1 مارس 2016

05	04	03	02	01	
		17486,99	17295,20	17103,41	5
		17978,10	17786,30	17562,55	6
		18616,52	18416,90	18201,85	7
		19236,37	19012,63	18756,90	8
		20035,52	19779,80	19492,08	9
	20727,12	20503,37	20279,60	20055,84	10
	21334,46	21142,68	20950,87	20759,10	11
	22171,38	21915,65	21691,88	21500,11	12
	23130,32	22810,69	22523,00	22203,34	13
24661,78	24400,24	24138,72	23877,16	23615,62	14
26230,97	25902,60	25577,14	25283,64	24990,14	15
27867,01	27538,64	27210,28	26884,80	26559,35	16
29921,53	29110,76	28756,24	28410,42	28375,56	17
31519,79	31142,02	31037,41	30659,64	30287,66	18
34108,99	33693,44	33283,70	32876,86	67 324,78	19
36268,10	35826,40	35387,59	34957,52	34530,35	20

الجدول رقم (III - 02):

منحة المرדودية

جدول القيم والنقط

المعايير	1	أ . ب	ب	ج
حجم العمل	0	13	19	25
نوعية العمل	0	06	09	13
احترام المطالب	0	06	09	12
قدرة التكيف	0	04	06	08
العلاقات الإنسانية	0	04	06	08
المحافظة على الوسائل	0	04	07	09
الحضور	0	13	19	25
المجموع	0	50	75	100

تحديد النسب:

- من 0 إلى 50 نقطة = 0%
- من 51 إلى 60 نقطة = 2%
- من 61 إلى 70 نقطة = 4%
- من 71 إلى 80 نقطة = 6%
- من 81 إلى 90 نقطة = 10%

الطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مزيج من البدائل الإستراتيجية لدى المؤسسة بالإضافة إلى مزاياها التنافسية ومصادرها.

1. الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة RAMSUCRE:

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي التمسنا وجودها في المؤسسة محل الدراسة، وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهمها:

1. الإستراتيجيات العامة: تنتهج المؤسسة محل الدراسة استراتيجيات النمو، وحسب ذوي الاختصاص فإن ذلك يرجع إلى:

- ✓ الرغبة في احتلال مكانة أكبر في السوق.
- ✓ الرغبة في تعزيز المركز التنافسي من خلال رفع حصتها في السوق.
- ✓ كون منافسها يعتبر أقوى وبقائها في نفس الموقع يعني احتمال عدم الاستمرارية في الأجل الطويل.

2. الإستراتيجيات التنافسية:

تسعى المؤسسة في هذا الصدد إلى انتهاج سياسة التميز وتخفيض التكلفة.

❖ إستراتيجية التمييز: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحسين منتجاتها لتمييزها عن منافسها، والشكل الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو التمييز من خلال الجودة الأمر الذي تواجه المؤسسة صعوبات في تحقيقه والوصول إلى جودة منتجات منافسها والتفوق عليه.

❖ إستراتيجية تخفيض التكاليف: تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكلفتها إلى أدنى هاد ممكن وذلك من خلال:

- البحث الدائم والمستمر عن المورد الرخيص للموارد.
- محاولة التنبؤ الدقيق بجحيم الطلب على منتجاتها وذلك لاستغلال طاقتها الإنتاجية بصورة كفاء ، التحديد المستمر للآلات بهدف تقليص الوقت والتقليل من الوحدات المعينة وبالتالي التخفيض من التكلفة.

3. الإستراتيجيات الوظيفية:

ركزنا في الفرع على أهم الوظائف ويمكن تلخيص الإستراتيجيات في:

- ❖ الإستراتيجيات الإنتاجية: تتم العملية الإنتاجية حسب المراحل، كما أن الإنتاج على مدار السنة.
 - ❖ الإستراتيجيات التكنولوجية: تقوم المؤسسة بالتجديد المستمر لآلاتها بهدف تطويرها وتحسين الإنتاجية.
 - ❖ الإستراتيجيات التسويقية: سنحاول من خلالها التطرق إلى أهم استراتيجيات المزيج التسويقي.
 - المنتج: بالنسبة لتصميم المنتج تحاول المؤسسة باستمرار تعديله حتى يتمكن من المنافسة غير أنها تكتفي بنوع واحد ولم تحاول إنتاج منتج جديد.
 - التسعير: يبقى تسعير السكر راجع إلى الدولة وهنا تحاول الدولة المؤسسة تخفيض التكاليف من أجل تحقيق أعلى ربح ممكن.
 - التوزيع: تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إما بنفسها أو بالاعتماد على الوسطاء.
 - التسويق: تهمل المؤسسة نوعا ما السياسات الترويجية والتعريف بمنتجاتها حيث لا تقوم بعمليات الاتصال مع الزبائن من خلال الدعاية والإشهار وغيرها.
- II. المزايا التنافسية

بالاستناد إلى آراء المتخصصين لدى المؤسسة فإنه هناك مجموعة من الخصائص التي يمتازون وتمثل في:

- السمعة الطيبة.
- إدارة جيدة
- موارد المالية الكافية.
- التعديل المستمر للعمليات الإنتاجية.
- رؤية المستقبلية.
- أهداف الإستراتيجية.
- علاقات جيدة مع الموزعين.

الخلاصة:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتها للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وبالتحديد في مؤسسة تكرير السكر "رام سكر" بمستغانم حيث تم عرضها وعرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها بعد دراسة وتحليل الإستبائية، وأنه بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها تبين لنا وجود علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء في مؤسسة تكرير السكر بمستغانم.

الخاتمة:

النتائج والتوصيات

من خلال ما قدمناه في هذا البحث وعلى ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل على دراسة النظرية وتطبيقية، واعتماد على الفصلين الأول والثاني يمكننا القول أن للإدارة الإستراتيجية دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مما يسمح لها من الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة وتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم ومنتوجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها باستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة تكرير السكر رام سكر لولاية مستغانم مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وقد اتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة.

أولا: النتائج

1. باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
2. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا مهما في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية مميزة التنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الإستراتيجية للمؤسسة.
3. للإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة وما يتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.
4. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتولمها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
5. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة.
6. يتبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر إيجابيا على تحسين أداء المؤسسة رام سكر وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.

الخاتمة:

النتائج والتوصيات

7. تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مؤسسة رام سكر بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.
8. تبين أن البيئة الداخلية ملائمة تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة رام سكر وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
9. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة رام سكر، وتبين أن الأداء العام للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية.
10. المرحلة التي تمر بها المؤسسة رام سكر من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.
11. توفر الموارد اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجيات في مؤسسة رام سكر.
12. إن نظام الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة فعال وهذا ما أدى إلى تحديد الانحرافات ويقلل وقوعها.
13. أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات البحث.
14. هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة الإستراتيجية مع بعد من أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ثانياً: التوصيات

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

1. لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغييرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.
2. على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بإجراء التغييرات والتعديلات على خططها وإستراتيجياتها والبحث عن إستراتيجيات فعالة وأكثر واقعة والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.
3. ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من كفاءة في تسيير العمل.
4. على مؤسسة رام سكر أن تضع إستراتيجية وأهداف جديدة وتعمل على زيادة في خبرات ومهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

الخاتمة:

النتائج والتوصيات

5. تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة رام سكر حتى تتواكب مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الانحرافات أثناء وبعد التنفيذ.

آفاق البحث:

وفي الأخير فإن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية وغيرها وفي ختام هذه الدراسة لابد من الإشارة إلى نواحي القصور في هذه الرسالة، ولقد واجهت الباحثة لم تجد التعاون الكافي والمطلوب من قبل المؤسسة وهذا بدوره على المعلومات المطلوبة لهذه الدراسة، بالتالي لم يتم التمكن من الحصول على بعض المعلومات وبيانات الهمة من وثائق هذه المؤسسة بسبب اعتذار هذه المؤسسة بحجة سرية المعلومات والمنافسة.

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة الكتب

1. أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996
2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة الناشر المؤلف نفسه ، 2005م
3. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات الحديثة والتميز في الأداء سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة دار الفكر العربي ودار النهضة العربية 2006م
4. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية الإسكندرية، 2002 2003م
5. جودت أحمد التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، طبعة العربية، عمان الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
6. زكريا مطلق الدوري الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات الدراسية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م،
7. عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
8. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (الرؤية الإستراتيجية)، حقوق النشر والتوزيع الإلكتروني، جامعة القاهرة، 2003م، وللمزيد من المعطيات الموقع التالي: [http://grh-](http://grh-mascara.yolasite.com/resources)
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، (كلية التجارة جامعة منصور، مصر) ، 2006
10. عبد السلام أبو قحف أساسيات إدارة الإستراتيجية (إسكندرية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م.

11. علي محمد رباعية، تنظيم موارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003
12. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات ، مداخل، لأتمثلة وقضايا معاصرة. (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان) طبعة الأولى 1435 هـ 2014م،
13. كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، عمان،، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 250.
14. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العمولة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004
15. محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس علمية (الإسكندرية دار الجامعية 2001م)
16. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى دار النشر:الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000،
17. محمد محدود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005
18. مدحت القرشي،الاقتصاد الصناعي، طبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان، الأردن
19. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر الطبعة الأولى
20. منصور إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء 1432 هـ 2011
21. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي"2009
22. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005م
23. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
24. نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الطبعة الأولى دار البداية عمان 2008
25. نبيل محمد المرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا إعداد التنفيذ المراجعة، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2006
26. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة الأولى درا وائل للنشر، عمان 2009،

ثانيا: قائمة الرسائل والأطروحات

1. بلقيدار سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة مستغانم

2. بن عباس حليلة "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2017 م
3. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين كلية الاقتصاد، سوريا، 2008
4. عادل عشي "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002،
5. عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، ماجستير علوم اقتصادية، جامعة بسكرة 2012- 2013
6. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة خرطوم، قسم علوم إدارة لأعمال مرسة علوم الإنسانية، 2010م
7. مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012

ثالثا: قائمة المجالات

- 1- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر 2001،