

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

أثر التسيير الاستراتيجي للمعلومة على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم (سونلغاز).

تحت إشراف الأستاذ:

مقدمة من طرف الطالبة:

بشني يوسف

بن شريف سامية

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الاسم و اللقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|----------------|-------------|---------------|
| رئيسا | برياطي حسين | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| مقررا | بشني يوسف | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| مناقشا | بلعياشي بومدين | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً الله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم. فالحمد لله الذي أعطاني القوة والمقدرة ما مكّني من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا

العمل المتواضع.

وإنني لأرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.

وبعد سبحانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف د/ بن شني يوسف الذي أفادني من خبرته وتفضله علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات....
أسأل الله تعالى أن يزيده في علمه وفضله.

الشكر كل الشكر لزوجي محمد كريم الذي كان لي نعم الرفيق ونعم السند.

ولم يدخر جهداً في مساعدتي على إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أشكر السادة القائمين على مؤسسة سونلغاز وعلى رأسهم السيد عوام محمد الذي سهّل لي مهمة البحث.

سامية بن شريف

إهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما أملك في الوجود " أمي الحبيبة "

و أبي - رحمه الله-

و جدتي زهرة - رحمها الله-

إلى من أقاسمهم أحزاني و أفراحي " أخواتي "

إلى رفيق دربي الذي صبر و ضحى و انتظر بشوق لرؤية هذه المذكرة

تكتمل إلى زوجي الغالي.

إلى قرة عيني " أسامة " حفظه الله و أطال من عمره.

إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | تشكرات |
| | إهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| III | فهرس الأشكال |
| IV | فهرس الجداول |
| 01 | مقدمة |
| | الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 05 | تمهيد |
| 06 | المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي. |
| 06 | المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي. |
| 11 | المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي (الأهمية و التحديات). |
| 13 | المطلب الثالث: مراحل و مستويات التسيير الاستراتيجي. |
| 23 | المبحث الثاني: المعلومة مورد رئيسي للمؤسسة. |
| 23 | المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات. |
| 28 | المطلب الثاني : خصائص المعلومات، أهميتها و أنواعها. |
| 30 | المطلب الثالث: جودة المعلومات و مراحل إدارتها. |
| 33 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الأداء المتميز و علاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 35 | تمهيد |
| 36 | المبحث الأول: الإطار العام للأداء المتميز. |
| 36 | المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز. |
| 41 | المطلب الثاني: أساسيات الأداء المتميز. |
| 46 | المطلب الثالث: أهمية الأداء المتميز ، أهدافه و علاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 54 | المبحث الثاني: ماهية المهارات. |
| 54 | المطلب الأول: مفهوم المهارات. |
| 54 | المطلب الثاني: خصائص المهارات و مستوياتها. |
| 56 | المطلب الثالث: أنواع المهارات. |
| 59 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية الكهرباء و الغاز بمستغانم |

| | |
|----|---|
| 61 | تمهيد |
| 62 | المبحث الأول: عرض شامل للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. |
| 62 | المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. |
| 64 | المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم. |
| 66 | المبحث الثاني: واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة (محل الدراسة). |
| 66 | المطلب الأول: حالة انتقال المعلومات بالمرفقات الإدارية |
| 69 | المطلب الثاني: شروط والأهداف المرجوة عن ربط الزبون بالكهرباء و الغاز. |
| 70 | المطلب الثالث: نجاح التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية الكهرباء و الغاز |
| 71 | المبحث الثالث: ملامح الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة. |
| 71 | المطلب الأول: كيفية الاعتماد على المهارات في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة. |
| 76 | المطلب الثاني: أثر الاعتماد على المهارات في تحقيق الأداء المتميز. |
| 76 | المطلب الثالث: انعكاس تطبيق الاستراتيجية من قبل العاملين على تحقيق الأداء المتميز. |
| 79 | خلاصة الفصل. |
| 81 | الخاتمة. |
| 85 | قائمة المراجع. |
| 88 | قائمة الملاحق. |

.....مقدمة:



كلمة شكر

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً الله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم. فالحمد لله الذي أعطاني القوة والمقدرة ما مكّني من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا العمل المتواضع.

وإنني لأرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة. وبعده سبحانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف د/ بن شني يوسف الذي أفادني من خبرته وتفضل علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات.... أسأل الله تعالى أن يزيد في علمه وفضله.

الشكر كل الشكر لزوجي محمد كريم الذي كان لي نعم الرفيق ونعم السند، ولم يدخر جهداً في مساعدتي على إنجاز هذا العمل. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أشكر السادة القائمين على مؤسسة سونلغاز وعلى رأسهم السيد عوام محمد الذي سهّل لي مهمة البحث.

سامية بن شريف

إهداء

أهدي عملي هذا إلى أغلى ما أملك في الوجود " أمي الحبيبة "

و أبي - رحمه الله-

و جدتي زهرة - رحمها الله-

إلى من أقاسمهم أحزاني و أفراحي " أخواتي "

إلى رفيق دربي الذي صبر و ضحى و انتظر بشوق لرؤية هذه المذكرة

تكتمل إلى زوجي الغالي.

إلى قرّة عيني " أسامة " حفظه الله و أطال من عمره.

إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | تشكرات |
| | إهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| III | فهرس الأشكال |
| IV | فهرس الجداول |
| 01 | مقدمة |
| | الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 05 | تمهيد |
| 06 | المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي. |
| 06 | المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي. |
| 11 | المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي (الأهمية و التحديات). |
| 13 | المطلب الثالث: مراحل و مستويات التسيير الاستراتيجي. |
| 23 | المبحث الثاني: المعلومة مورد رئيسي للمؤسسة. |
| 23 | المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات. |
| 28 | المطلب الثاني : خصائص المعلومات، أهميتها و أنواعها. |
| 30 | المطلب الثالث: جودة المعلومات و مراحل إدارتها. |
| 33 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الأداء المتميز و علاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 35 | تمهيد |
| 36 | المبحث الأول: الإطار العام للأداء المتميز. |
| 36 | المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز. |
| 41 | المطلب الثاني: أساسيات الأداء المتميز. |
| 46 | المطلب الثالث: أهمية الأداء المتميز ، أهدافه و علاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة. |
| 54 | المبحث الثاني: ماهية المهارات. |
| 54 | المطلب الأول: مفهوم المهارات. |
| 54 | المطلب الثاني: خصائص المهارات و مستوياتها. |
| 56 | المطلب الثالث: أنواع المهارات. |
| 59 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية الكهرباء و الغاز بمستغانم |

| | |
|----|---|
| 61 | تمهيد |
| 62 | المبحث الأول: عرض شامل للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. |
| 62 | المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. |
| 64 | المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم. |
| 66 | المبحث الثاني: واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة (محل الدراسة). |
| 66 | المطلب الأول: حالة انتقال المعلومات بالمرفقات الإدارية |
| 69 | المطلب الثاني: شروط والأهداف المرجوة عن ربط الزبون بالكهرباء و الغاز. |
| 70 | المطلب الثالث: نجاح التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية الكهرباء و الغاز |
| 71 | المبحث الثالث: ملامح الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة. |
| 71 | المطلب الأول: كيفية الاعتماد على المهارات في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة. |
| 76 | المطلب الثاني: أثر الاعتماد على المهارات في تحقيق الأداء المتميز. |
| 76 | المطلب الثالث: انعكاس تطبيق الاستراتيجية من قبل العاملين على تحقيق الأداء المتميز. |
| 79 | خلاصة الفصل. |
| 81 | الخاتمة. |
| 85 | قائمة المراجع. |
| 88 | قائمة الملاحق. |

مقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح و التفوق و التميز في جميع عملياتها و أنشطتها وستسبق من أجل تحقيق تميز أدائها ، و بالتالي تحقيق أهدافها و غاياتها ، و بناء مركز استراتيجي قوي و متميز يحقق لها النمو و البقاء و تحسين و تطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، و التي تتسم بالتغيير المستمر ، و المنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها و لغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، و رسالة واضحة رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة و رؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية و المعلوماتية و التكنولوجية و التنافسية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة و ما يحيط به من فرص و مخاطر.

بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها و خاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي و الإدراك و العلم و المعرفة العلمية و المهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، و ذلك لأن تحقيق النجاح و التفوق و التميز و البقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات و كفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ و رصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة و تحليل البيئة و قراءة توقعات المستقبل و التعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات ، و هذا لا يأتي إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي يعبر عنها التسيير الاستراتيجي بكل مفرداته و بصورة متكاملة لتحقيق التميز في أداء هذه المنظمات ، و يمثل مفهوم التسيير الاستراتيجي نموذج الإدارة الحالي و المستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها و إمكانياتها التنافسية، و إدراك تلك القدرات لما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة ، و الفرص و التهديدات الموجودة فيها.

و تعدّ ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة و العمليات ، خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات و نشرها ، التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات ، و ساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية و إعلامية و معلوماتية واحدة . و جعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة بما توحى به كلمة القرية من علاقات قرابة و جوار و محدودية في الزمان و المكان.

و قد كان للمعلومات الأثر الكبير في إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد و المنظمات، و بناء علاقات تشابك، علاقات أقل وضوحا و أكثر تعقيدا و لكن بدون شك أكثر كفاءة و أقل تكلفة. هكذا أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة و موردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و الاستغلال الأفضل للموارد ، مما ينجر عنه سرعة تأدية المهام ، و تخفيض تكلفة الإنتاج و خلق منتوجات جديدة، و زيادة الحصة السوقية، و تحسين مستوى الجودة و بالتالي تميز أداء المنظمات.

وفي خضم هذه التحولات و التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الأعمال المعاصرة ، التي تحتاج اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص و تجنب المخاطر و التهديدات ، ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس ، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على التفاعل و الإصغاء لمحيطها ، و هو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع، لمواكبة المنظمات الناجحة بالاستعانة بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة من أجل تميز أدائها و ضمان بقائها .

أولا :إشكالية الدراسة

و على هذا الأساس فإن الإشكالية التي نحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث يمكن طرحها على النحو التالي: ما مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للتسيير الاستراتيجي للمعلومة كوسيلة لتحقيق الأداء المتميز ؟ إن هذا الطرح يستدعي تحليل الإشكالية العامة بالأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما دور التسيير الاستراتيجي للمعلومة في تحقيق الاداء المتميز ؟
- 2- هل يتم الاعتماد على التسيير الاستراتيجي للمعلومة من طرف المؤسسة الجزائرية لتحقيق الأداء المتميز ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة أنفا تنطلق دراستنا من هاتين الفرضيتين:

- 1-التسيير الاستراتيجي للمعلومة ظاهرة متعددة الجوانب تستهدف الوصول بالمؤسسة إلى وحدة متكاملة ومتجانسة على مختلف الأصعدة عن طريق أدائها المتميز المنتهج لديمومة المؤسسة الجزائرية.
- 2-المؤسسة الجزائرية تعتمد على التسيير الاستراتيجي للمعلومة بالطريقة التي تسمح لها بتحقيق الأداء المتميز.

ثالثا: أهمية الدراسة

تسمح هذه الدراسة بتعريف التسيير الاستراتيجي للمعلومة و مختلف جوانبه على المستوى النظري والتطبيقي تبيان واقعه الحقيقي على مستوى المؤسسات الجزائرية و مدى ثقافة عمالها في هذا المجال، و درجة تقبله و العمل به .كما أن هذا البحث يوضح و يكشف الغطاء عن مصطلحات جديدة، خاصة وأن الموضوع يعتبر حديثا، مما يستدعي القيام بدراسات حوله و حول تطبيقه في المؤسسات. و من جانب آخر فإن هذه الدراسة تثرى المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال ، و إن الدراسات في هذا الموضوع قليلة جدا بالأخص في اللغة العربية.

رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:
- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال المعلومات.
 - تقديم دراسة مبسطة عن التسيير الاستراتيجي و كيفية عمله و أهميته في الوقت الحاضر مع التوضيح لماذا يجب على المؤسسة التفكير فيه و أخذه بعين الاعتبار في استراتيجياتها المقبلة.
 - معرفة تطلعات المؤسسة في مجال التسيير الاستراتيجي و رغبتها في الأساليب البشرية الحديثة من خلال الأداء المتميز.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الانفتاح المعلوماتي التي تشهده المؤسسات اليوم، و التسليم بضرورة إعطاء الأنظمة المعلوماتية التي تستحقها ، و التي يعتبر التسيير الاستراتيجي أهمها و أنفعها بالنظر إلى منهجية تعامله مع المعلومة و كيفية استغلالها و التأثير من خلالها في نفس الوقت .
- التعريف بمؤسسة جزائرية رائدة تتمثل في شركة سونلغاز.

سادسا: منهج الدراسة

نهدف إلى القيام بتحليل علمي و منهجي للأشكال المطروحة وتبيان أثر التسيير الاستراتيجي للمعلومة على الأداء المتميز ، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف أهم نقاط البحث و كذا تحليل مظاهر التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسات الجزائرية.

و على مستوى الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات من الكتب باللغتين (العربية و الفرنسية)، إضافة إلى الأطروحات ، والمجلات و الملتقيات و مواقع الأنترنت، أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية المفتوحة مع مدير سونلغاز.

سابعا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلين منهما يمثلان دراسة نظرية حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة ، فتطرقنا في المبحث الأول الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي أما المبحث الثاني فهو المعلومة مورد رئيسي للمؤسسة.

في الفصل الثاني تطرقنا إلى الأداء المتميز فتناولنا في المبحث الأول الإطار العام للأداء المتميز، أما في المبحث الثاني تحدثنا عن ماهية المهارات.

أما الفصل الثالث: و يحمل عنوان دراسة ميدانية لمديرية الكهرباء والغاز ، قد قسمته إلى ثلاثة مباحث ، أما المبحث الأول فقد خصصته إلى دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، وأما المبحث الثاني واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة محل الدراسة، فقد تناولت فيه واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة(محل الدراسة) ، وأما المبحث الثالث فقد درست فيه ملامح الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

وأنهيت البحث بخاتمة ضمّنتها جملة النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة.

تمهيد

إن التوجه نحو بناء مركز استراتيجي تنافسي للمنظمة يعتمد بالأساس على خياراتها الاستراتيجية الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال مع مراعات عوامل الإبداع و الابتكار ، كما تمثل الرؤية المستقبلية عاملا مؤثرا يعتمد على تحليل معطيات التغيرات البيئية ، و تسارع التطور التكنولوجي و خاصة تكنولوجيا المعلومات.

و عليه فإن التسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات و التفاعلات و التوجهات بحيث يضبط و يفعل حركة المنظمة باتجاه ضمان المستقبل الاستراتيجي لها. هذا يعني أن المستقبل يتطلب قدرات و كفاءات استراتيجية فكرية و علمية قادرة على دراسة و تحليل و استيعاب المستقبل و تقليل عدم التأكد ، و محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية . يضمن البقاء و النمو و تحسين أداء المنظمة.

و لقد غيرت ثورة المعلومات خلال العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي في بنية مصادر الثروة بأكثر مما غيرتها الثروة الصناعية ذاتها، فلم يعد مصب الثروة ماديا بل أصبح معلومة يتم تطبيقها في العمل من أجل خدمة ناتج ذي قيمة اقتصادية. لقد أحدثت ثورة المعلومات تغيرات جذرية و عميقة و بعيدة المدى، بل تتسم بخصائص مثل الانفجار المعلوماتي الذي يتطلب منها التعلم و معالجة المعلومات و تحديث معرفتنا باستمرار، بطرق و أساليب جديدة.

و حتى نلقي الضوء على مختلف هذه النقاط، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين مباحث:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي.

- المبحث الثاني: المعلومة مورد رئيسي للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

تعتبر إدارة المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها على درجة عالية من التعقد والتشابك والتداخل نظرا لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات تتصف بالتطور والحركية الدائمة وتتغير تبعا لذلك البنى التنظيمية للمؤسسات وتتعد هياكلها وتنوع أهداف الأفراد العاملين بها وتتعد كذلك أهداف الشخصيات الاعتبارية والقانونية والمشاريع الأخرى التي تتعامل معها المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

التغير الديناميكي الذي تحياه المؤسسات الاقتصادية الذي جاء نتيجة عملية التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وسر نجاحها وتفوقها التنافسي وضمان ديمومتها خاصة مع سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء.

أولا/ تعريف الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGOS¹ وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وهي على هذا النحو، ترتبط بالمهام العسكرية، وتعمم بعد ذلك استخدامها في عدة ميادين منها: الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والإدارية... الخ.

و- في حقل علم الإدارة يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الاستراتيجية. -عرف شاندلر (Chandler 1988) الاستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، و تخفيض الموارد لتحقيق تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"².

- يعرف (THOMAS) الاستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه رسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"³.

- يعرف (Wheelen_ Hunger 2004) الاستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"⁴.

¹ Dominique Siegel: Stratégie et Organisation, Revue des Sciences de gestion, N 160, p: 13.

² السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر، 2015، ص: 105.

³ السعيد مبروك إبراهيم: المرجع السابق، ص: 106.

⁴ سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017، ص: 19.

* نظرا لعدم وجود اتفاق عام حول التفرقة الدقيقة بين مصطلح التسيير الاستراتيجي ومصطلح الإدارة الاستراتيجية فقد ارتأينا أحيانا استعمال كلا المصطلحين للدلالة على نفس المعنى نظرا لاختلاف التسميات بين المراجع الفرنسية والعربية

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

و على أساس ما تم عرضه فإن الاستراتيجية نشاط شمولي يتضمن خطط و أساليب و سياسات و قرارات يتم صياغتها لتحقيق أهداف موضوعة من خلال خلق الموائمة و الانسجام بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة.

ثانيا/تعريف التخطيط الاستراتيجي

-يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية منظمة و منسقة تعتمد بيانات الحاضر لرسم صورة المستقبل بتفكير منطقي ممنهج لتحويل الخيارات المتاحة إلى خطط و سياسات و برامج و متابعة تنفيذها و قياسها"¹ .

-ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا الأخير بربط بيئة المؤسسة الخارجية ببيئتها الداخلية وليس العكس.

- يعرف P.DRUCKER التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج"² .

- كذلك يعرفه سعد علي ربحان المحمدي نقلا عن Anthony " بأنه عمليات مستمرة و معقدة وواحدة من الوظائف الأساسية للإدارة التي تتعلق بإعداد الخطط و تنفيذها و مراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها، في حيث أن الخطط هي واحدة من عناصر و مكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به"³ .

ثالثا/ مفهوم التسيير الاستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين ، حيث عرفت على أنها :

"مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة، و لا يتوقف الأمر عند تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة"⁴ .

- يعرف GLUEK,JAUCHE التسيير الاستراتيجي بأنه " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة"⁵ .

¹ سعد علي ربحان المحمدي: المرجع السابق، ص: 87 .

² Dominique Siegel: op cit , p: 79.

*تم التطرق إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي لأن تطوره مفاهيميا و تاريخيا أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات و على مستوى العملي.

³ سعد علي ربحان المحمدي: المرجع السابق، ص: 88 .

⁴ عبد المليك مزهودة : مجلة الباحث، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات التنافسية ، جامعة بسكرة – عدد 04 – 2006، ص: 88 .

⁵ عبد المليك مزهودة ، المرجع السابق ، ص: 88 .

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

- أما H.ANSOFF فيعرف التسيير الاستراتيجي على انه "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها"¹.
- كما يعرفها DAVID, FR بأنها "علم وفن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"².
- إن تفحص التعريفات المختلفة السابقة الذكر يوضح أن كل تعريف يتناول جانب معين ويمهل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الاستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويمهل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المنظمة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات.
- ويجمع البعض على أن التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشفاف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها"³.
- بتعبير آخر التسيير الاستراتيجي هو "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"⁴ وذلك من خلال:
- التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المنظمة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها.
- استثمار الفرص المتاحة للمنظمة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- تجنب ما يحيط بالمنظمة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المنظمة والتطورات السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة.
- توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق و التميز.
- معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المنظمة وتخفيض آثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الاستراتيجية، الصياغة والبدائل والاختيارات والتنفيذ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017، ص: 13.

² DAVID, FR, Stratégic Management, printice hall, new jersey, 1995, p: 128.

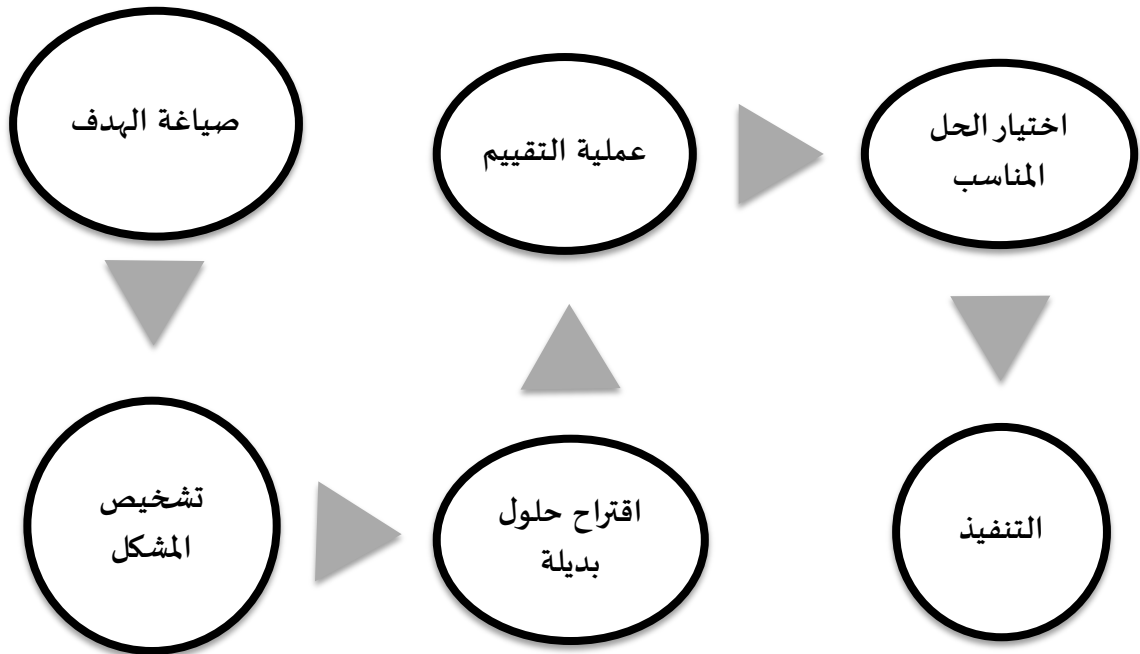
³ عبد المللك مزهودة: المرجع السابق، ص: 89.

⁴ فاضل حمد القيسي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية - نظريات - أمثلة وقضايا معاصرة، صفاء للنشر، عمان 2014، ص: 49.

رابعاً/ التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي

يمكن تحديد المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال من خلال تتبع المسار التاريخي لمفهوم الاستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال. حيث يرجع تطور الفكر الاستراتيجي إلى فترة الستينات من القرن الماضي التي عرفت الصياغة الأولى الاستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساساً من محاضرات السياسة العامة (بجامعة هارفارد) لإدارة الأعمال حيث يعتبر النموذج الذي اقترحه كل من ANDREWS et)LEARNED, CHRISTENSEN, (GUTH) أساتذة بجامعة هارفارد¹ والذي يحمل اسم (L.C.A.G - نسبة إلى الأحرف الأولى من أسماء الأساتذة) من أهم النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يتضمن مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) اتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق ص: 213-225.

وقد استخدم ANDREWS المدخل المعروف UNI-DIRECTION الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي لاختبار وتطبيق الاستراتيجية، إن جوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة "التصميم"² يعتمد على أساس النظر إلى الاستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل SWOT* - أي تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والمخاطر (التهديدات) لتحقيق هذا الغرض.

¹ Michel Marchesnay : Management Stratégique , Les éditions L'ADREG, France , 2004 , p : 40.

² Emmanuel Metais : Stratégie d'entreprise , Evolution de la Pensée , groupe EDHEC. France: vol 4, N1. Mars 2001, p : 21.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال¹ : MINTZBERG, ANSOFF SNOW, HAMERMESH في تطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الاستراتيجية نظريا وتطبيقيا. وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها: مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك GE وأدوات أخرى اقل استخداما.

ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، قدم (PORTER) نموذجا جديدا في كتابه المعروف (COMPÉTITIVE STRATEGY) حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال أي: لاستراتيجياتها. وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها تسمية القوى الخمسة تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال، واهتم (Porter) بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية، ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات... الخ. وبصفة عامة مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي² :
1-مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى

تسمى هذه المرحلة كذلك (بالفترة الخافتة) في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي.

2-مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما تميزت هذه المرحلة بوضوح الرؤيا لماهية الاستراتيجية (الفترة المنيرة).

3-مرحلة التوجه البيئي

في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خاصة البيئة التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات إذ لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين. وذلك للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة، مما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات المختلفة (الفترة المزدهرة).

¹ سوما علي سلطين : الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، منشورات جامعية، دمشق، 2005، ص:22.

² منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية ، ط 2، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، 2011، ص : 16 .

4-مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل

هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا و هي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية تهدف تحقيق ميزة تنافسية (الفترة الساطعة) من أهم الأبعاد التي ميزت هذه المرحلة ما يأتي:

- وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد واضح لرسالتها وأهدافها وغاياتها،

- الاستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا، وعلاقته بالمحيط؛

- تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي (الأهمية والتحديات)

تبرز أهمية التسيير الاستراتيجي في التعامل مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه المنظمات ويعد الاستراتيجي طريقة ونظام مؤسسي لإحداث تغييرات استراتيجية في حياة المنظمات تجعلها تقوم بالأعمال الصحيحة.

أولا/ أهمية التسيير الاستراتيجي

يساهم التسيير الاستراتيجي في تميز أداء المنظمات من خلال¹:

- القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

- مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.

- توضيح الأدوار: حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة و بيان العلاقة بينهما.

- الحد من مقاومة التغيير: المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الالتزام الأخلاقي يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة. إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي :

- وضوح الرؤيا المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: من المعروف أن منظمات العمل لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير(سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية وثقافية.. الخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي : الإدارة الاستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص : 22.

- تدعيم المركز التنافسي: التسيير الاستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.
 - التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: يساعد التسيير الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح وبطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.
 - القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث: يجيد القائمون على صياغة الاستراتيجية صناعة التغيير ويعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
 - تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم، أو غير ذلك.
- ثانيا/التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

رغم المزايا التي يحققها التسيير الاستراتيجي للمنظمات إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها¹:

- تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال: نعيش اليوم في عالم سريع التغير والتعدد والتشابك بين مختلف متغيراته ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمر حيوي وهام في مختلف أنواع المنظمات.
- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.
- التحالفات الاستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.
- ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة، سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالخواص المطلوبة، في الوقت المناسب. ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح

¹ إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1993، ص: 26 - 27.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، و تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة.

- زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، و حقوق الإنسان و كذا منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

- انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها: حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة ، استراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي

إن التسيير الاستراتيجي يمكن اعتباره من مظاهر تطور علم الإدارة ويتسم بالتغير المستمر وبما أن التغير والتطور هو سمة من سمات الحياة وخاصة الاقتصادية، فلا بد للتسيير الاستراتيجي من التطور وفي مستويات مختلفة تبعا لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لان الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغير.

أولا/ مراحل التسيير الاستراتيجي

يتضمن التسيير الاستراتيجي أربعة مراحل (خطوات) رئيسية هي¹ :

-التحليل والرصد البيئي؛

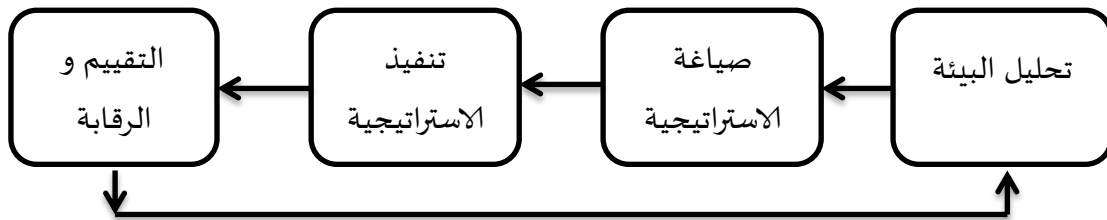
-صياغة الاستراتيجية؛

-تنفيذ الاستراتيجية؛

-التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

الشكل رقم (2-1): العناصر الرئيسية لعملية التسيير الاستراتيجي.



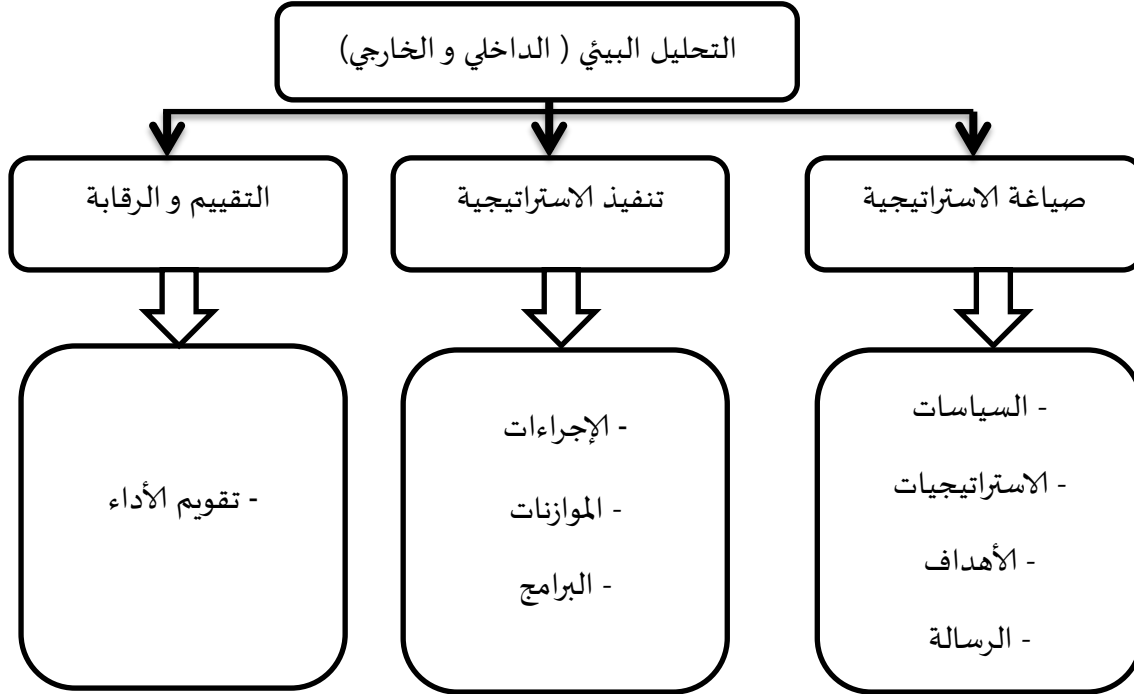
المصدر: سعد علي ربحان المحمدي ، الإدارة الاستراتيجية الصياغة و البدائل و الاختيارات و التنفيذ ص 16.

¹ ينظر: سعد علي ربحان المحمدي ، الإدارة الاستراتيجية ، الصياغة و البدائل و الاختيارات و التنفيذ.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية هي أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة. إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي؛ أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغير أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة. الإدارة الاستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. والشكل التالي يوضح أهم مراحل التسيير الاستراتيجي.

الشكل رقم (1-3) : نموذج الإدارة الاستراتيجية التفصيلي.



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، الصياغة والبدائل والاختيارات والتنفيذ ص 172.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل¹:

أ- التحليل والرصد البيئي

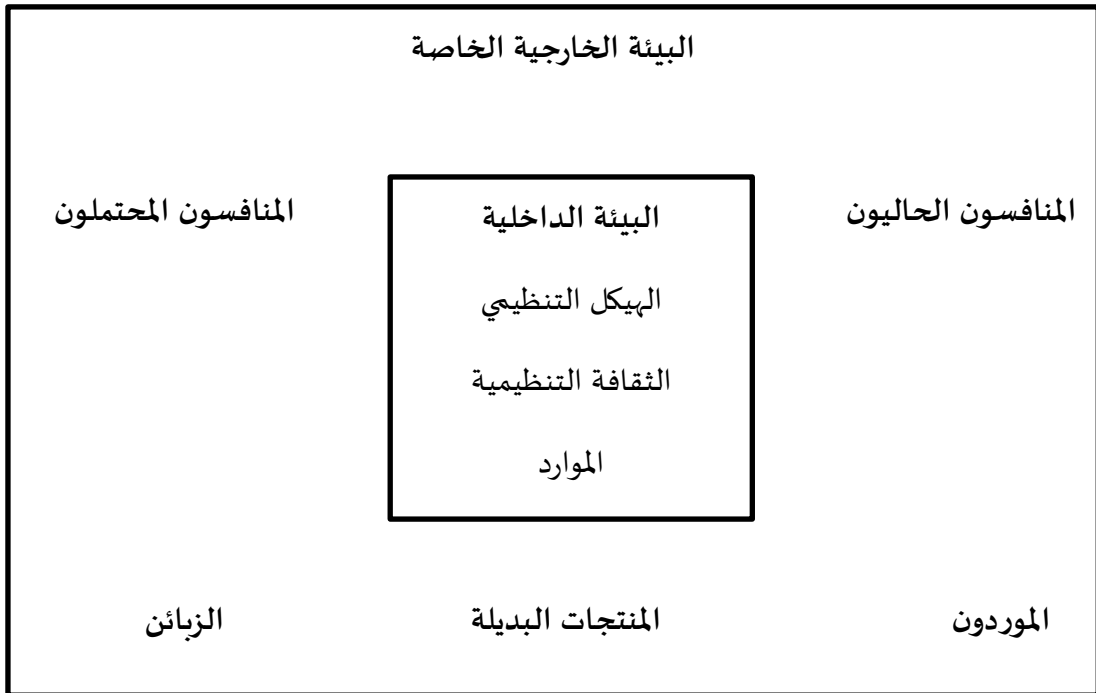
هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.

¹ ينظر : سعد علي ربحان المحمدي ، الإدارة الاستراتيجية ، الصياغة و البدائل و الاختيارات و التنفيذ.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

وابسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل SWOT ويستخدم لتحديد الفرص والتهديدات (المخاطر) في البيئة الخارجية للمنظمة والتي هي ليست تحت سيطرتها في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وكذلك القوى التكنولوجية وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة. ويستخدم مصطلح SWOT كذلك لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتتمثل هذه العوامل في: هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة، الخصائص الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية. والشكل الموالي يحدد أهم متغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (1-4): متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.



المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق.

و يقصد بالهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمؤسسة. أما الثقافة التنظيمية فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين. ويشير مفهوم الموارد إلى تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.

ب/- صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة المدى، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

1- تحديد رسالة المنظمة

تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى. فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد ، كما تتسم بالعمومية أو الاتساع والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية من ناحية أخرى، يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح الحالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين أوساط العاملين والعملاء. وفي حقيقة الأمر فإن تحديد رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، يجيب على أسئلة هامة أربعة هي:

- ما هو عمل المنظمة ؟ - ماذا سيكون في المستقبل ؟

- لمن يؤدي هذا العمل ؟ - لماذا توجد المنظمة ؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية، يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف "ما الذي يجب انجازه و" متى" يجب أن يتم ؟ و يفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن. و تختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميًا، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات. إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل: تعظيم الأرباح. و تتميز الأهداف¹ بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة هرميا ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في اجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة

¹ Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : *Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'énergie Collectif)*,

2° éd, éd d'organisation, paris, 2002, p: 96.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

عموديا وأفقيا. و تختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسس وتتخذ ثلاثة أشكال: إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها.

أما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل مشتقة من الهدف الرئيسي (الأساسي) للمؤسسة ، تتصف بأنها كمية ومحدودة وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي. أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل كذلك تتعلق بكيفية تحديد مهام كل وظيفة، تساعد على انجاز الهدف الفرعي. ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

- الربحية (الأرباح الصافية)؛ - الكفاءة (انخفاض التكلفة)؛ - النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول...الخ)؛

- ثروة الملاك أو المساهمين (العائد، أسعار الأسهم)؛ - استغلال الموارد (العائد على الاستثمار)؛

- السمعة والشهرة؛ - القيادة السوقية (الحصة السوقية)؛ - البقاء (تفادي الإفلاس)؛

- المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات)؛

- القيادة التكنولوجية (الابتكار، التطوير)؛ - رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية).

هذا وتتكون الأهداف من أربعة والخارجية هي :

- إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا).

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها فإنه يتوجب عليها:

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا؛

- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها؛

- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة؛

- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة وإمكانية تحقيق هذه الأهداف.

3- وضع الاستراتيجيات وتطويرها

الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها. وذلك من خلال: الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة. أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المدبرون من اجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة. والاستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والاستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل.

3- وضع السياسات لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرين عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات. ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي :

إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذ اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال.

ت/- تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى و الاشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة.... الخ. والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات:

*-البرامج: هي مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أي أنها تعمل على تفعيل الاستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

*-الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كان نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

*-الإجراءات: يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية إنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية التزود بالموارد الأولية من السوق المحلية أو استيرادها، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نماذج موافقة وتفاصيل الدفع.

ث/- التقييم والرقابة

التقويم والمتابعة الاستراتيجية، هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك. ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتفيد هذه العملية (التقييم والرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

2- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي الجماعي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقييم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

ثانياً/ مستويات التسيير الاستراتيجي وشروط تطبيقه

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الاستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.

ولكن شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الاستراتيجي تناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يقتضي أسلوب التسيير الاستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمعلوماتي وغيرها.

❖ مستويات التسيير الاستراتيجي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الاستراتيجي وهي :

-التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة؛

-التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال؛ .

-التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظائف.

أ/-التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث: مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فإن استراتيجية المنظمة تهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها.

وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المنظمة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

تتمثل أهداف التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي¹:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة و الأهداف الاستراتيجية):

¹ سعد علي ربحان المحمدي : الإدارة الاستراتيجية وإدارات المعاصرة ، أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية، ص:34 .

- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المؤسسة؛

- تحديد و تخصيص الموارد المتاحة؛

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

ب/- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال¹ :

خلافا لاستراتيجية المنظمة فان استراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

إن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها :

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسها في نفس القطاع ؟

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟.

وتأخذ استراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة التنوع، التركيز.

ت/- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

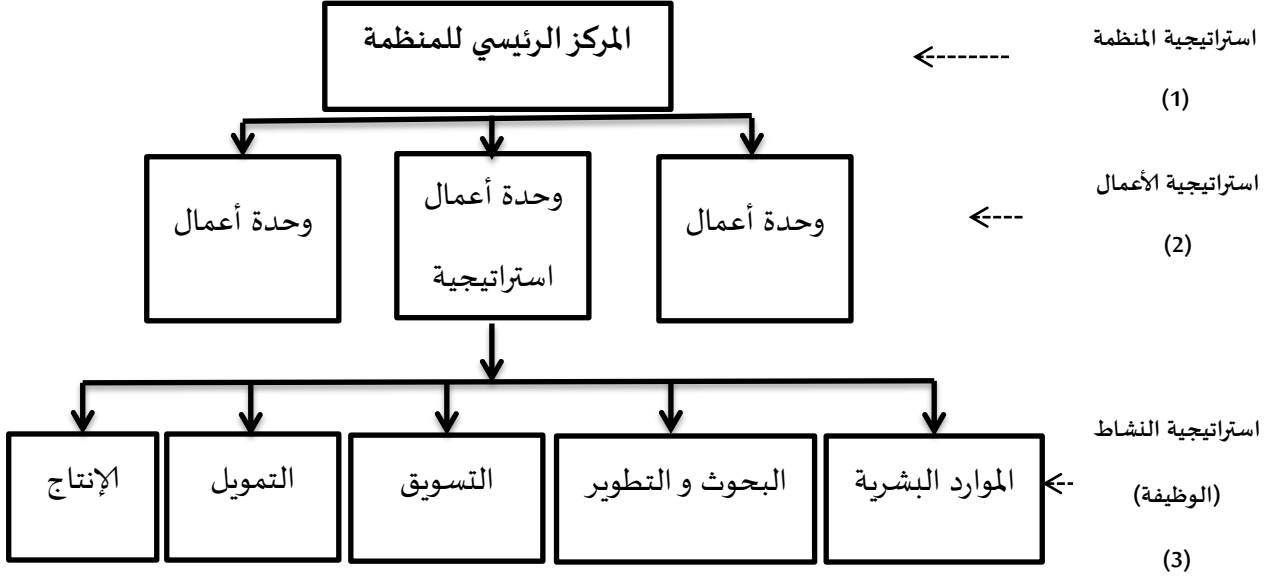
هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية (مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ) ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تساهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي² وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة... الخ.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بهرمية الاستراتيجية في المنظمات الكبرى هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

¹ سعد علي ربحان المحمدي : المرجع السابق، ص : 35 .

² مؤيد سعيد السالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 30 – 31 .

الشكل رقم (1- 5) : هرمية الاستراتيجية.



المصدر: الغالي ، طاهر محسن وآخرون : 'الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل' ، داروائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 46.
يتضح من الشكل أعلاه أن كل مستوى من المستويات الاستراتيجية تميل البيئة الاستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة.

❖ شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

❖ يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على ضرورة توفر مجموعة من الشروط تتمثل في الجوانب الآتية¹:
أ- الجانب الاقتصادي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه لذلك كان لزاما عليها تحليله (المحيط) للوقوف على نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: ماذا تريد أن تصبح عليه المؤسسة ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ماذا ستفعل ؟. وعليه فالمؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ثم تقوم بتحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها، بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها وتقييمها لاختيار أيها انسب للتطبيق ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانيات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

ب- الجانب السياسي

¹ Alain Charles Martinet : Management Stratégique (Organisation et Politique) , Edition Science, Paris, 1994,p:34.

تضم المؤسسة ككيان سياسي مجموعة من التحالفات¹ المعلنة وغير المعلنة تشكل أطرافا تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية و تتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة بها وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح. ومن اجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن اجل صياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق هذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ماهية الأطراف ذات المصالح المؤثرة على المؤسسة (داخليا و خارجيا) ؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟

- كيف يمكن مواجهة هذه الجماعات ؟

- كيف يمكن الاستفادة من تصرفات هذه الجماعات ؟.

ت/- الجانب التنظيمي

يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم² الذي تطبقه المؤسسة، بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية. ولتفعيل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة ؟ - ما هي طريقة اتخاذ القرارات ؟

- ما هو نمط النشاط الإداري ؟ - ماهية إجراءات الرقابة المتبعة ؟ .

ولتفادي تأثير جماعات الضغط (المصالح) على نشاط المؤسسة، يجب عليها تحليل مختلف العلاقات التي تربطها بهذه الأخيرة، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة وذلك بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات على المؤسسة وكيفية الاستفادة منها وكذلك معرفة ردود أفعالهم واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات عند الضرورة. وعلى كل مؤسسة أن تتبع تنظيما معيننا خاص بها ولذلك فهي تقوم بتحديد حجم الوحدات العملية واختيار وسائل التنسيق ونوع تقسيم العمل من اجل معرفة نوع التنظيم الذي ستختاره. أما فيما يتعلق بالتساؤل حول طريقة اتخاذ القرار فالمؤسسة عليها بتحديد مراحل اتخاذ القرار الأساسية وأفاقها وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتبيان نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة عليها أن تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية. وبالنسبة لإجراءات الرقابة على المؤسسة تحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار اتجاه الرقابة... الخ .

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة استراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن والتوافق بين مختلف الجوانب (الاقتصادية، السياسية، المعلوماتية والتنظيمية) كي تصبح متكاملة.

ث/- الجانب المعلوماتي

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي : المرجع السابق ، ص : 60.

² Alain Charles Martinet : op cit , p: 36.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

تتميز مجتمعات اليوم بتعدد المحيط الذي تعيش فيه حيث كثرت التغيرات والتقلبات السريعة مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين مؤسسات هذا المحيط وأصبحت عملية البقاء أو الاستمرار في السوق مرهونة بقدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه المنافسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. ويساعد نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في حصولها على المعلومات اللازمة والمفيدة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

وتعرف نظم المعلومات على 'مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة'¹

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها وبذلك ظهر بما يسمى بنظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات، التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكنها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، لتجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة .

وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد استراتيجية المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الاستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
- ما هي المناطق السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها ؟
- ما هي تشكيلة المنتجات التي يجب طرحها في السوق ؟
- ما هي الموارد المتاحة والموارد المطلوب الحصول عليها ؟
- ما هي أهم استخدامات هذه الموارد ؟

إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.

المبحث الثاني: المعلومة مورد رئيسي للمؤسسة.

يقال إن أكثر مخلفات الإنسان بقاء ومقاومة للزمن هي كلماته أي المعلومات التي خلفها فهو يموت وهي لا تموت والتاريخ شاهد على ذلك ومن المعلوم أن عصرنا الحاضر وبلا أدنى شك هو عصر المعلومات أو كما يطلق عليه البعض عصر انفجار المعلومات أو ثورة المعلومات وكل تلك التسميات أضحت سمة العصر ولم تأت من فراغ وإنما جاءت للدور الذي تلعبه ومازالت تلعبه المعلومات في تغيير حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء، هذا ما يدفعنا في هذا المبحث للبحث عن مفهوم المعلومات وإزالة الغموض بينها وبين

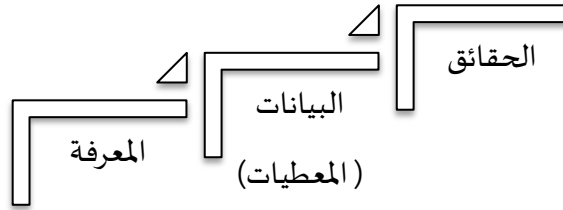
¹ نوري منير: نظام المعلومات المطبق في التسيير، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 100.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

مصطلحات أخرى عديدة والوقوف على أهميتها وأنواعها ومصادرها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات.

لكي نفهم مصطلح المعلومات لا بد أن نفرق في البداية بينها وبين عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى، تخلط بها كالحقائق والبيانات (المعطيات) والمعرفة، والتي يمكن ترتيب العلاقة المنطقية بينهما على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة .

* فالحقائق: هي مجموعة من الأشياء تبين صدفة عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية¹. أما البيانات (المعطيات): هي مجموعة عناصر خام لم تعالج ولم تترجم بعد فهي عناصر مجردة هي تمثل حدث في شكله الخام مصدرها نتيجة ملاحظة أو قياس قد تكون نوعية مثل اللون الأحمر وقد تكون كمية مثل درجة الحرارة 52° وهي دوما تتسم بالموضوعية².

البيانات كذلك هي أجزاء غير منظمة من المعلومات التي تم استقائها من مصادر أولية مثل أجهزة القياس، الأشخاص.... الخ ومن مصادر ثانوية كالتقارير والسجلات و الكتيبات... الخ، تم الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة³.

المعرفة: تعرف على أنها مجموعة من الخبرات والمعلومات والقيم والبيانات المترابطة والمسلمات البديهية والتي تجمع مع بعضها البعض، كي توفر البيئة المناسبة التي تساعد على التقييم، الحكم، التعلم والاستفادة من التجارب والجمع بين الخبرات و المعلومات⁴.

وتعرف كذلك على أنها الإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها شخص ما في تحليل ودمج المعلومات، رسم الاستراتيجيات، وضع الخطط وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، أي قدرات تحليلية، قدرة استنتاجية قدرة التحاور، الإشراف، الاستقلالية، قدرة القيام ببعض الأشياء بصورة تلقائية وعفوية⁵.

أولا/ تعريف المعلومات

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم

¹ علاء السالمي وآخرون : أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج ، عمان – الأردن ، 2005 ، ص : 15.

² Jean Yves Prax: Le Manuel du Knowledge Management, Une approche de 2 ème génération , dunod , Paris , 2003, p: 06.

³ Jean Brilmon, Lesmeilleurs Pratiques du Management, dunod, Paris , 2003, p: 444.

⁴ Dominique Foray: L'économie de la connaissance , 3ème édition, la découverte , Paris, 2004, p:09.

⁵ نجم عبد الله الحميدي وآخرون : نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر ، ط1 ، داروائل للنشر ، عمان – الأردن ، 2005 ، ص:35.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات .

تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعاً للجهة التي تتداولها ، فيعرفها (Atler): ' بأنها بيانات شكلية ومحتواها ملائم لاستخدام المعنيين.

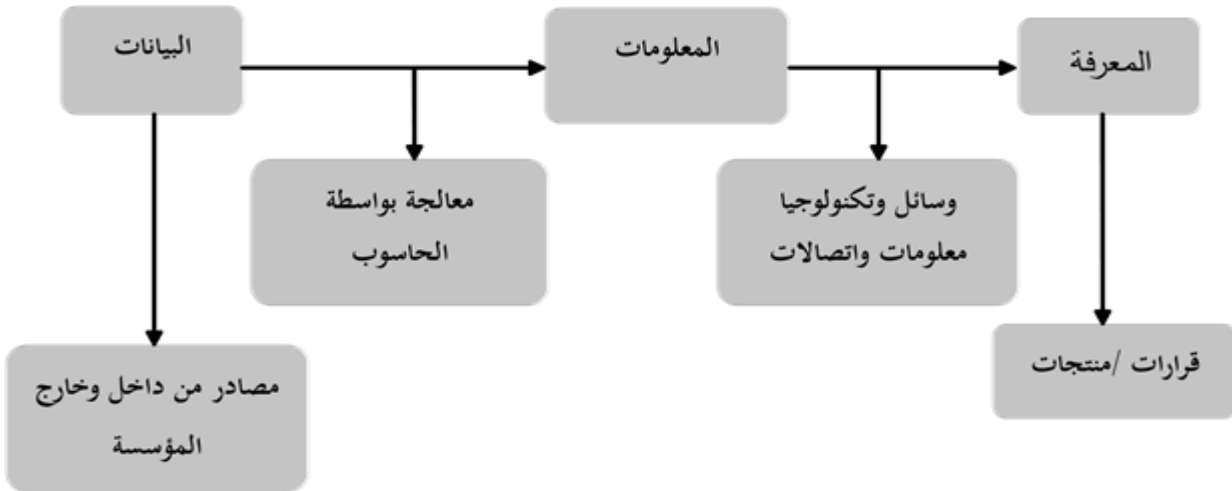
' و يراها (Obrien) : ' بأنها بيانات حولت لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعنيين . ' و يذهب (Gandhi) إلى أن المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة¹.

فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة ، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى. وان المعرفة هي الحصيلة الهامة والنهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناعات القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.

ثانيا/ علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة.

علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-6): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 13

إذن فالمعلومات هي البيانات (المعطيات) التي تمت عملية ترجمتها وتحليلها عن طريق وصفها أو تزويدها إما بمجال أو ظرف أو موقف معين للحصول على بيانات منقحة ومصنفة تعبر عن غرض معين بحيث يمكن ترجمة ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{المعلومات} = \text{المعطيات} + \text{الظرف}$$

فعند معالجة البيانات وتنقيحها وترتيبها وتصنيفها تتحول إلى معلومات ذات دلالة ومعنى وهدف وغرض ثالثا/تصنيف المعلومات ومصادرها

1- تصنيف المعلومات:

يمكن الاستدلال على مختلف تقسيمات المعلومات بالاعتماد على مجموعة من المعايير أهمها¹:

¹ السعيد مبروك إبراهيم ، المرجع السابق ، ص: 17.

أ- تصنيف المعلومات إلى رسمية أو غير رسمية
*المعلومات الرسمية : وتشمل الاحتياجات الرقابية، التشريعات الحكومية، الإجراءات المحاسبية، ميزانيات المنظمة، عمليات اتخاذ القرارات، المتطلبات التخطيطية... الخ .
*المعلومات الغير الرسمية: وتتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات وهي قد تكون مكملة للمعلومات الرسمية أو بديلة لها في حالة توفر الأولى.

ب- تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بالمؤسسة: تنقسم إلى: معلومات خارجية- معلومات داخلية.

ج- تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بمصدر البيانات: معلومات منظمة- معلومات عشوائية.

د- تصنيف المعلومات من حيث وظيفتها لمستخدمها: معلومات حيوية- معلومات فنية.

هـ- تصنيف المعلومات من حيث قيمتها للتنظيم: معلومات صالحة- معلومات غير صالحة- معلومات دورية.

و- تصنيف المعلومات من حيث طريقة تدفقها: معلومات تنازلية - معلومات تصاعدي- معلومات أفقية.

ي- تصنيف المعلومات من حيث طبيعة المعلومات نفسها : ونقسمها إلى: معلومات تاريخية، معلومات حالية، معلومات مستقبلية.

2- مصادر المعلومات

المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون من مصادر مختلفة ويمكن توضيح ذلك كما يلي²:

أ- مصادر ثانوية: مثل المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ودور النشر ومراكز البحث، ويتم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة.

ب- مصادر أولية: أي بيانات تم تجهيزها عند الطلب من هذه المصادر، الملاحظة الشخصية الاستقصاء والتجربة والاختبار.

ج- بنوك المعلومات: هو مصدر ظهر حديثا نسبيا والذي يتم من خلاله تجميع اكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها حسب فئات يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

د- الانترنت: وهي البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت للجميع والاستفادة منها.

أما عن مصادر المعلومات المتدفقة في أي نظام معلومات يتواجد في المنظمة فيأخذ عدة أشكال منها:

- وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير، الشيكات..... الخ؛

- تقارير الأداء أو أوضاع العمل كالتقارير المالية وكشوف المصروفات وتقارير المخزون؛

- التعليمات والإجراءات والقرارات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات؛

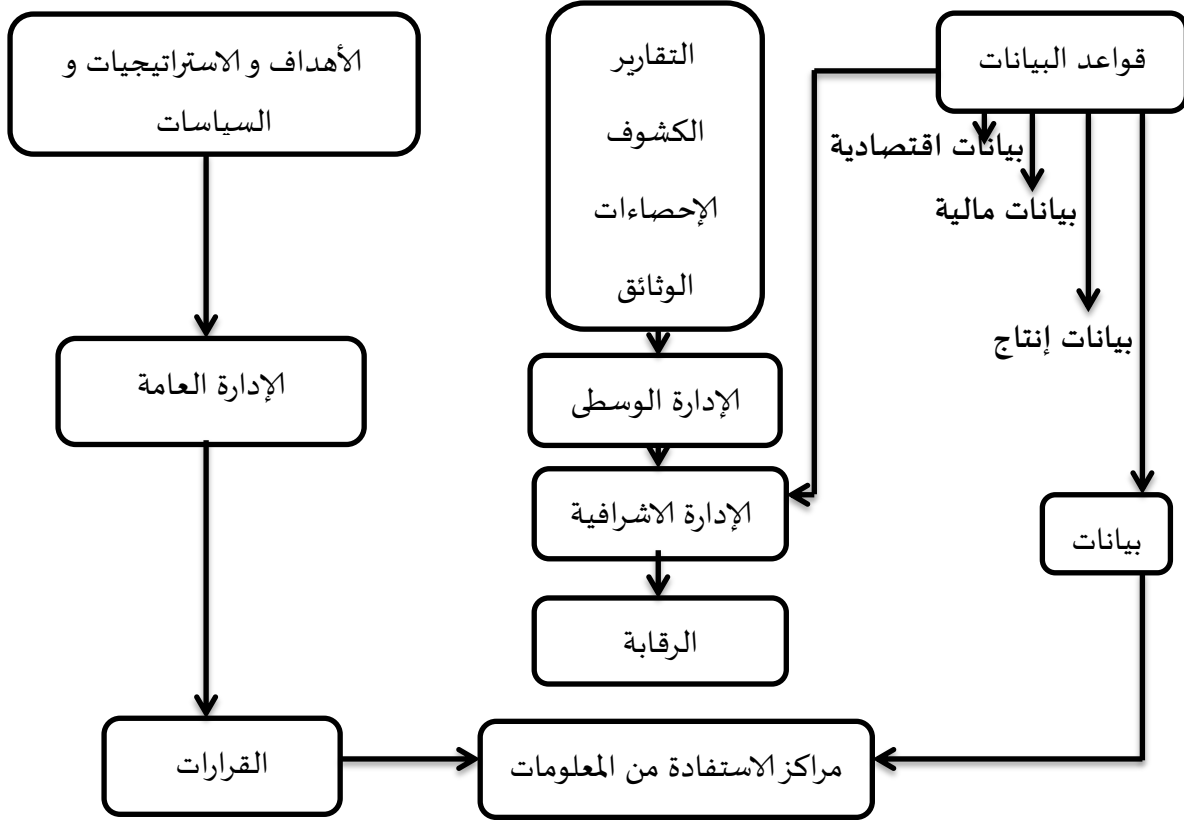
- البيانات البيئي مثل تحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية.

والشكل التالي يوضح مصادر البيانات المحيطة بالمنظمة والمتفاعلة مع المستويات الإدارية المختلفة المتواجدة بها.

¹ يحي مصطفى حلمي وآخرون : مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1992، ص: 250.

² السعيد مبروك إبراهيم : المرجع السابق ، ص : 29-30.

الشكل رقم (1-7): مصادر المعلومات في المنظمة.



المصدر: جعفر الجاسم: مرجع سبق ذكره، ص:52.

يتضح من الشكل أعلاه أن لكل مستوى من مستويات الإدارة مصادر معينة تستقي منها المعلومات الضرورية التي تخدم أهداف هذه المستويات.

والمعلومات التي تحتاجها المنظمة قد تحصل عليها من:

* مصادر داخلية: تتمثل في الأشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، وأيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات غير الرسمية.

* مصادر خارجية: مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشريات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية. وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات، أهميتها و أنواعها

تعتبر المعلومات أهم مورد من موارد المؤسسة وأداة هامة وفعالة في تحقيق ميزة تنافسية ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية.

أولا/ خصائص المعلومات

تعد التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات، و الفضاء المعلوماتي الذي ترتكز جذورها في تربته غير المرئية ، جعلها تثمر بخصائص كثيرة نجمل بعضها بما يأتي¹:

- المعلومات كسلعة: يثير مفهوم المعلومات كسلعة عدة صعوبات على اعتبار أن للمعلومات خصائص اقتصادية مميزة فالمعلومات في هذه الحالة ليست سلعة خاصة أو سلعة عامة بصفة كلية باعتبار أن السلعة الخاصة يتم استهلاكها كلياً بواسطة شخص واحد، والسلعة العامة هي سلعة أو خدمة لا تتأثر تكاليفها الكلية بعدد الأشخاص الذين يتم خدمتهم. أما المعلومات فتتصف بإمكانية التطوع أي تطوع المعلومات لاستخدام احد الأفراد معناه إمكانية استخدام أفراد آخرين للمعلومات نفسها دون حاجة إلى إنتاجها مرة أخرى كما أن المعلومات لها تكاليف منخفضة بالنسبة للمستخدمين الإضافيين.

- المعلومات كمنتج: فكرة المنتج ترتبط بمفهوم التبادل الاقتصادي والمعلومات يتم تبادلها من خلال منتجات المعلومات وبالتالي تعطي قيمة للمستخدم بالنسبة للمهمة التي يقوم بها.

- التكاليف والقيمة والاحتكار: ترتبط المعلومات في ظروف كثيرة بالتكاليف الاقتصادية كما أن لها قيمة اقتصادية في تحقيقها لأغراض مختلفة فهي قد تستخدم لاتخاذ القرارات وللاستهلاك الشخصي المباشر وفي الأغراض التعليمية أو قد يتم الحصول عليها لبيعها ومن ثم تخضع للعرض والطلب كما تخضع للتحليل الجدي بما في ذلك المنفعة الحدية المتناقصة ، ولفاهيم المرونة وتخضع لاقتصاديات الحجم. ضف إلى ذلك أن بعض ممارسات التحكم الاحتكاري قد تمارس عليها كما هو الحال في المعلومات السرية والخاصة، والمعلومات الحكومية وكذلك الاحتكار على حقوق الطبع والبراءات الاختراعات.

- المعلومات كمورد رأسمالي : أي أن المعلومات يمكن اعتبارها كاستثمار في الفرد والذي سيتحول بالمعلومات الهامة والصالحة إلى عامل اكبر تأثيرا في الإنتاجية من اجل ذلك يمكن الحصول على المعلومات اختزانها كاستثمار وليس للاستهلاك مع احتفاظها بنفس خصائصها المتصلة بعدم النضوب وعدم الاستحواذ الكامل.

وباختصار يمكن أن تكون المعلومات مفيدة وذات نفع يجب أن تتسم بمجموعة من المميزات نوجزها في الآتي²:

- الدقة: أي أن تصف المعلومة حدث أو موقف معين بشكل صحيح كما هو في حقيقته؛

- الشكل: قد تكون المعلومة كمية وصفية رقمية أو بيانية مطبوعة على أوراق أو معروضة على شاشة.. الخ؛

¹ السعيد مبروك إبراهيم: المرجع السابق، ص: 23-24-25.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: المرجع السابق، ص: 80.

- التكرار: أي أن المعلومة تخدم أكثر من مستفيد؛
 - المجال: وهو نطاق الأحداث والأماكن والأفراد فقد تكون عامة أو ضيقة؛
 - المصدر: فقد تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية؛
 - المدى الزمني: فالمعلومات تغطي الأبعاد الزمنية الثلاثة (تخص الماضي والحاضر أو المستقبل)؛
 - الكمال: أي قدرة المعلومة على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع؛
 - التوقيت: إمكانية الوصول إلى المعلومة عند الحاجة إليها وكذلك صلاحية المعلومة أو تقادمها؛
 - المرونة: قابلية استعمالها من طرف أكثر من مستفيد في أكثر من مجال؛
 - الوضوح: يجب أن تتصف المعلومة بالوضوح لتكون مفهومة وان تكون غير معقدة ليسهل استعمالها.
- ثانيا/ أهمية المعلومات
- إن توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب نظرا لأهميتها في حياتنا الخاصة ولمؤسساتنا ومجتمعاتنا، حيث تكمن أهميتها في النقاط الآتية¹ :
- المعلومات ضرورية ومطلوبة لتطوير قرارات الفرد المجتمع ولها دور أساسي في إنجاح أي نشاط أو أي مشروع؛
- ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية؛
 - المعلومات دعامة أساسية من دعومات البحث العلمي في مختلف الموضوعات والتخصصات؛
 - توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل؛
 - تساعد المعلومات في نقل الخبرات للآخرين وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل؛
 - زيادة مستوى المعرفة لدى المستفيد من المعلومات حيث تزوده بتصور عقلي عند فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأنشطة أو الأهداف؛
 - المعلومات هي أساس عملية الاتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته، وكذلك الاتصال المستعين بالحاسبات الالكترونية وبالتالي فهي محور عمل كل مؤسساته المختلفة؛
 - المعلومات تزداد قيمتها ويتعاضد دورها خلال الأزمات ولتجنب هذه المواقف الحرجة لابد أن يوفر نظام المعلومات الإدارية في المنظمة المعلومات التي تساعد متخذ القرار على التنبؤ بما يمكن أن يحكمه المحيط من فرص وتهديدات وذلك بالكم المناسب والوقت المناسب والجودة والنوعية المطلوبة وذلك لصناعة قرارات لمواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص وإمكانية الإلمام بكل ما يتعلق بالأزمة ومسارات تطورها؛
 - المعلومات لها دور مهم وحيوي على المستوى الاستراتيجي القومي حيث أنها أصبحت قوة ومصدرا حيويا متزايدا يدعم مصادر القوى الأخرى وذلك لتحقيق أهداف مثل الدبلوماسية، المنافسة الاقتصادية، استخدام القوات المسلحة..... الخ .
- ثالثا/ أنواع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات
- كل المعلومات مفيدة بالنسبة لمنظمات الأعمال، إلا أن هناك أنواع قد يستفاد منها أكثر من غيرها وذلك لشدة ارتباطها بوظائف الأعمال، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي¹ :

¹ ربيعي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السمرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دارالصفاء للنشر، عمان – الأردن ، 2010، ص: 25.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

- المعلومات عن أوضاع المنظمة الحالية والماضية والمستقبلية، وهذه المعلومات عادة ما تكون متوفرة في الأرشيف أو مراكز توثيق معلومات المنظمة؛
 - المعلومات عن العملاء والمنظمات التي تتعامل معها المنظمة؛
 - المعلومات عن المحيط الخارجي للمنظمة (المنافسين وغيرهم)؛
 - المعلومات عن الموارد والمنتجات والسلع نصف مصنعة؛
 - المعلومات عن مصادر المعلومات ذاتها؛
 - البيانات الكمية مثل المعلومات الإحصائية من واقع تقارير التعدادات؛
 - المعلومات عن البحوث والتطورات المتلاحقة سواء كانت منشورة أو ما زالت تحت الدراسة؛
 - المعلومات عن الأحداث و تتابعها ما الذي حدث؟ وأين ومتى ولماذا؟.
- و نشير هنا إلى أنه يوجد ثلاث فئات رئيسية من المعلومات في المنظمة وتناسب ومستوياتها الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وهي:

- معلومات استراتيجية: مرتبطة بالإدارة العليا وتستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- معلومات تكتيكية: مرتبطة بالإدارة الوسطى وتستخدم في اتخاذ القرارات التكتيكية؛
- معلومات تشغيلية: مرتبطة بالإدارة المباشرة وتستخدم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

المطلب الثالث: جودة المعلومات ومراحل إدارتها

نجاح عملية اتخاذ القرار مرهون بنوعية المعلومات المستعملة فيها أي أن هذه الأخيرة يجب أن تحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب، واعتبارا على ذلك يجب المحافظة على هذا المورد الهام (المعلومات) وذلك بحسن استغلاله وتسييره.

أولا/ ماهية جودة المعلومات

تعتبر جودة المعلومات في الوقت المعاصر ثروة هامة إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحا ونجاحا للخطط المستقبلية وضمانا لاستمرار وتطور المنظمة.

1- تعريف جودة المعلومات

يمكن تعريف جودة المعلومات " بأنها درجة الإيفاء بالاحتياجات والتوقعات من قبل مقدمي المعلومات أو عمال المعرفة عند قيامهم بأعمالهم"².

المعلومات العالية الجودة تعني في نهاية المطاف "عوائد مخرجة وكفاءة في الإنتاجية بينما تكون النتائج عكس ذلك إذا كانت المعلومات رديئة وناقصة".

لان المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة ويكون لها قيمة استعمالية إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد منها والذي يوظفها في مجال معين لحل مشكلة أو قضاء حاجة، بتعبير آخر فالمعلومات التي تساهم في ترشيد

¹ محمد برهان ، أنظمة المعلومات الإدارية ، الشركة العربية للتمويل والتوريدات، القاهرة ، مصر ، الطبعة 2010، ص:31.

² ليث عبد الله القهبوي وآخرون : جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ، 2013، ص : 114.

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة هي فقط المعلومات ذات الجودة العالية والكفاءة والفعالية من حيث ما تمتاز به من خصائص.

2- عوامل تحديد جودة المعلومات: تتمثل فيما يلي¹:

أ- المنفعة: يمكن تقسيم المعلومات من ناحية المنفعة الناتجة عنها إلى أربعة منافع هي:
المنفعة الشكلية: تزداد قيمة المعلومات كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار؛
المنفعة الزمنية: ترتفع قيمة المعلومات إذا توفرت لدى مستخدميها في الوقت المناسب؛
المنفعة المكانية: تزيد قيمة المعلومات إذا أمكن الحصول عليها بسهولة؛
المنفعة الملكية: إذا أمكن لمستخدم المعلومات ممارسة الرقابة على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات كلما ازدادت قيمة المعلومات.

ب- مدى رضا المستخدم عن المعلومات: إن إدراك متخذ القرار للفائدة التي تعود عليه من وجود نظام للمعلومات فإن درجة رضاه عن هذا النظام تزداد، والعكس صحيح.

ج- مدى وجود أخطاء: تتأثر جودة المعلومات باختلاف حجم الأخطاء ودرجة التميز الموجودة بتلك المعلومات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى وجود أخطاء في المعلومات ما يلي:

- عدم دقة عملية القياس - عدم دقة جمع البيانات - فقدان بعض البيانات
في مرحلة التشغيل - حدوث أخطاء في عملية تشغيل البيانات.

- استخدام برامج غير ملائمة. .. الخ.

ويمكن التقليل من درجة هذه الأخطاء عن طريق معالجة النقص المشار إليه في النقاط السابقة الذكر.

3- أبعاد جودة المعلومات

يمكن توضيح أبعاد جودة المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): أبعاد جودة المعلومات.



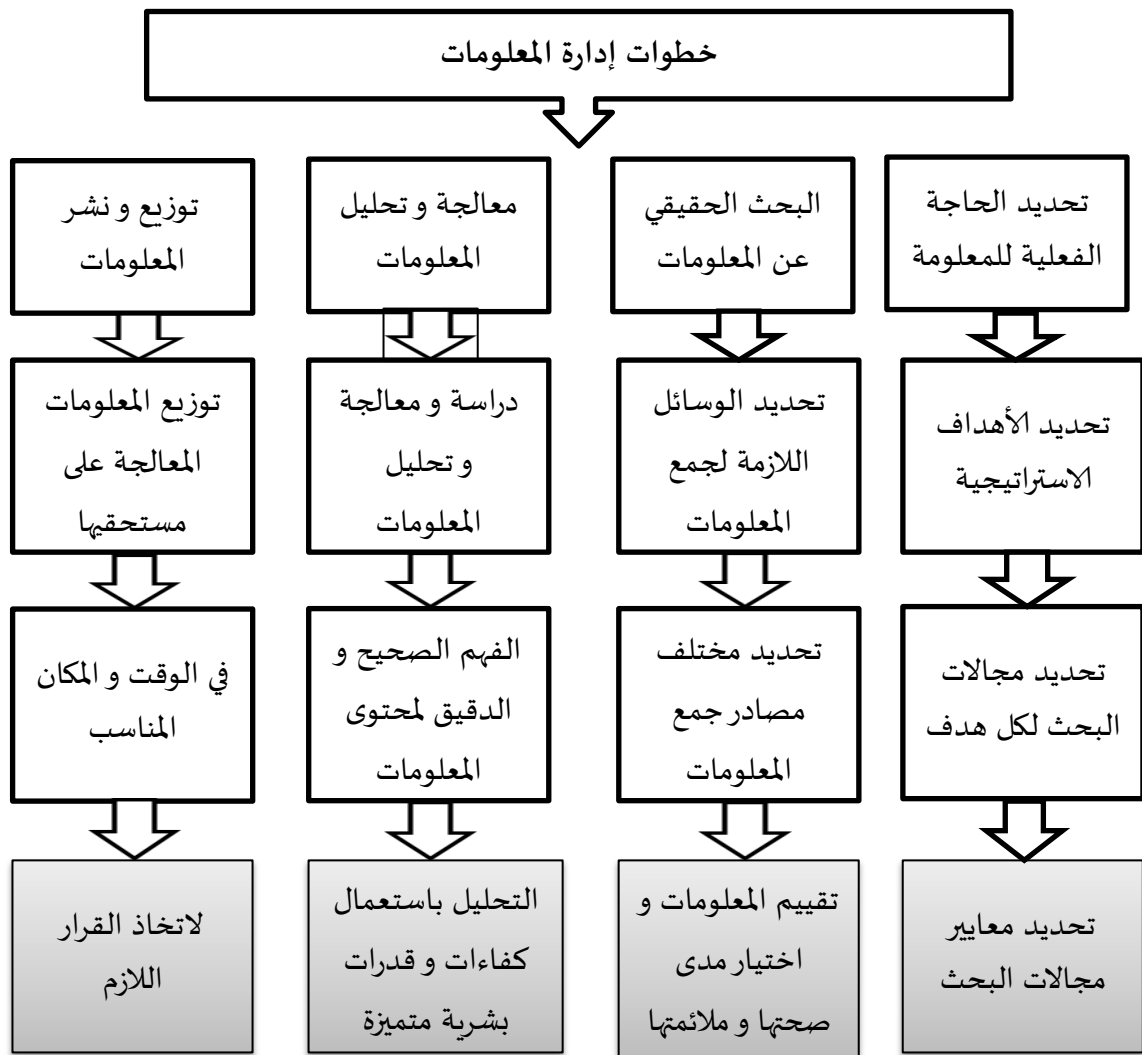
المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس: المرجع السابق ص 88.

¹ معالي فهد حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 20-22.

ثانيا/ مراحل إدارة المعلومات

تعتبر المعلومة في وقتنا الحاضر من بين أهم موارد المؤسسات والركيزة الأساسية في عمليات الإدارة والتسيير وعليه يجب العمل على تفعيل تلك العمليات وإثرائها والاستثمار فيها، باعتبار أن المعلومة اليوم أساس لخلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وتمر عملية إدارة المعلومات بالمراحل التالية¹: المرحلة الأولى- مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلومات؛ المرحلة الثانية : البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة؛ المرحلة الثالثة: مرحلة ومعالجة المعلومات؛ المرحلة الرابعة: مرحلة توزيع المعلومات على مستحقيها.

والشكل الموالي يوضح بنوع من التفصيل حيثيات كل مرحلة من هذه المراحل:
الشكل رقم (1-9): مراحل إدارة المعلومات.



¹Patrick Romagn, Valerie Wild: L'intelligence Économique au Service de L'entreprise. (L'information comme Outil de Gestion) : Dunod, paris, 1999, p : 48

الفصل الأول: مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة

Source : Patrick Romagn,Valerie Wild: L'intelligence Economique au Service de L'entreprise, (L'information comme outil de gestion) : Dunod, Paris :1999, p:51.

نستنتج أن اتباع المراحل السابقة الذكر بشكل صحيح يؤدي إلى تسيير كفؤ للمعلومات التي تشكل مورد استراتيجي للمنظمة وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار فيها.
خلاصة:

تشهد منظمات الأعمال اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة ، صاحبها ظهور الشركات العملاقة ، العولمة، التكتلات الاقتصادية الضخمة، التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة الاستخدام المتزايد للمعلومات، كل هذه التدايعيات أدت إلى اتسام بيئة الأعمال بالتغيير السريع و المنافسة الشديدة وأصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تمكنها من المنافسة ، البقاء في ظل هذه الظروف . فالיום اتجهت كل منظمات الأعمال إلى البحث عن أدوات وآليات تدعم بها مكانتها التنافسية وهو ما يفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية و انتهاج التطبيقات الحديثة ، وأنجع الأساليب التسييرية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها . ويعتبر التسيير الاستراتيجي اداة هامة تعتمدها المنظمات للتعامل مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة بالإبداع يدعمها التطور التكنولوجي المستمر والمتجدد.

من هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى اتباع أسلوب التسيير الاستراتيجي للمعلومة في منظمات الأعمال يعمل على دراسة الوضع التنافسي ووضع الأهداف الاستراتيجية الكفيلة بتحقيقها وتشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية للوقوف على نقاط قوتها و مواطن القصور فيها وذلك لاستغلال الفرص و تجنب التهديدات و المخاطر وتعمل كذلك على تقييم النتائج و على العكس من ذلك ، فإن الاستمرار بالعمل عشوائيا دون أن تكون هناك أهداف محددة و استراتيجيات واضحة لتحقيقها ، فسيؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء و الاستمرار.

و عليه ساهمت المعلومات في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج للأعمال الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية في إنجاز الأنظمة الإدارية. وفي ظل هذه التغيرات أدركت المنظمات أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات و التغيرات و يساعد في رسم المسار المستقبلي لها،

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء المتميز بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه، يبقى ضرورة ملحة ومن ثم اشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء.

وإن كان أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو الأداء المتميز يمثل حقيقة يتعامل معها المسكرون يوميا في المؤسسات فإن هناك حقائق أخرى تفرضها التغيرات الجديدة أخرى تفرضها التغيرات الجديدة منه، كالتعليم التنظيمي، بناء المهارات، وربط الأجزاء الاستراتيجية بها، وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي يحتوي على:

المبحث الأول: الإطار العام للأداء المتميز.

المبحث الثاني: الأداء المتميز وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء المتميز.

إن ازدياد عدد المنظمات و اتساع نطاق عملها و نموها ، أدى إلى ضرورة التطوير و التجديد ، بحيث وجدت المنظمات نفسها مطالبة بتحقيق التميز في الأداء ، و ليس الأداء فقط . و يعتبر الأداء قدرة المنظمة للوصول إلى أهدافها ، و ذلك بأقصى درجة من التميز.

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.

قبل التطرق إلى مفهوم التميز سوف نتطرق إلى مفهوم كل من الأداء و التميز.

أولاً/ تعريف الأداء.

تعريف الأداء حسب "دراكر" على أنه : قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.¹

كما يمكن تعريفه على أنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.....، أما في إطار المؤسسات أو التنظيم يمكن تعريفه " على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات.²

تعريف الأداء استراتيجياً : أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له و ربطه بالقدرة التنافسية للشركات، إلا أنه حسب رأينا فإن الأداء يتواجد في كل مستويات الإدارة (الاستراتيجي ، التكتيكي و العملي).³

من خلال التعريفات المختلفة السابقة و التي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء بفضلها و انطلاقاً من معيَّاتها ، القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال و توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية لأنشطتها.

ثانياً/ تعريف التميز

يشير مفهوم التميز على مستوى الفرد – كما يشرح علي السلمي- إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه و على الآخرين ، و أن يحاشي قدر الإمكان التعرض للخطأ ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية ، و تحديد الأهداف ، و التخطيط السليم، و التنفيذ السليم ، و التقويم المستمر.⁴

كما يعرفه " ميرابيل Mirabile " على أنه مجموعة من المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.⁵

¹ مصطفى يوسف ، إدارة الاداء ، دارو مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، 2016 ، ص:17.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة 1، 2012، ص: 65.

³ مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص : 20.

⁴ مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص: 67.

⁵ مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص: 67.

ويعرف " ماكس ويل " التميز على أنه تنبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.¹ اما بالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة ، كما يحددها علي السلي في كتابه " إدارة التميز" كالتالي:

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ، ويبرئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

و البعدان متكاملان و يعتبران وجهين لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً و تاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

كما أن السلي يؤكد مفهوم التميز على مستوى الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة ، عصر الأنترنت و سيادة تقنيات الاتصالات و المعلومات.

ثالثاً/- الأداء المتميز.

تنطلق تعريفات الأداء المتميز من زخم تناولات المعاصرة لهذا المصطلح، سواء من خلال الكتب أو الدراسات والمحاضرات الجامعية والمؤتمرات العلمية بل والصحف في أحيان أخرى، بحيث يعكس هذا التعدد أهمية المصطلح وشيوعه. ولعل نظرة ممعنة إلى تاريخ الفكر الإداري ومداخله المختلفة، تعكس ضخامة الجهود التي كرست لتحديد مفاهيم التميز ومعاييره، كل مدرسة حسب فلسفتها ومنطلقاتها، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس لتميز الأداء، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضيفت إلى قاموس التميز بالأداء مصطلحات عدة "العمل الجماعي" و"عمل الفريق" و"جودة الحياة التنظيمية"، وقد استمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفهوم واضح للأداء المتميز، حتى جاءت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات، التي ربطت بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وعملية التخطيط واستخدام الأساليب الكمية و النماذج الرياضية للوصول إلى التميز بالأداء من جهة أخرى، وكذا حاولت مدرسة النظم التي اعتمدت النظرة الشمولية للمنظمة، وضرورة تعرف العلاقات المتشابهة بين فروعها أجزاءها المختلفة لتحقيق التميز.²

مما سبق يتضح أن جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير التميز بالأداء لم تتوقف ، كل ذلك في سبيل الوصول إلى نموذج أمثل لتميز الأداء، ولعل تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بالتميز، إنما يعكس الرغبة الدائمة للممارسين في التوصل إلى نماذج أداء تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمات، لتدخلها ضمن معادلة تميز الأداء، فلا شك أن المستهلك أو متلقى الخدمة والمنافسة والأداء.³

¹ علي السلي: إدارة الأداء المتميز، دارريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص:11.

² زايد عادل : الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص:09.

³ الشيخ سالم فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، الأردن، 1990، ص:09.

وعلى الرغم من شيوع مفهوم التميز، وكثرة تناوله سواء من قبل أولئك المهتمين بالمجال الإداري أم غيرهم، هذا عدا عن جهود الترويج له من قبل جوائز الأداء المتميز، إلا ان محاولات تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح كانت قليلة بل ونادرة، ولعل هذا يعزى إلى الخلط بين مفاهيم التميز من جهة، ومفاهيم إدارة الجودة من جهة أخرى، وهو خلط مبرر لأن كلا المفهومين يهدفان إلى الارتقاء بأداء المنظمة، احتفاظ مصطلح التميز بخاصية الحرص على المنافسة والتفوق على الآخر.

ويمكن تعريف الأداء المتميز على أنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط و الجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، و مهارات قادرة على إنجاز نتائج مسبوقة.¹

كما يعرف بأنه تلك الخبرة التي تعكس الأداء الناجح و الكفاء لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة.²

ويعرف أيضا بأنه مجموعة سلوكيات و قدرات ، و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا لا تتجاوز حدود المعايير المنظمة و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا و تقديم أفكار و منتجات تتسم بالحدائثة و الأصالة و الإبداع.³

رابعاً/ نماذج التميز:

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، و تمثل هذه النماذج أسلوباً علمياً يهدف إلى الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بها يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة و فعالية.

و الآتي مثالين على نموذجين ، الأول عن التميز على مستوى الفرد ، و الثاني عن التميز على مستوى المنظمة.

1/- التميز على مستوى الفرد⁴

وضع كل من Lucia & Lepsinger نموذجا للتميز على مستوى الفرد كوسيلة وصفية تحدد الخصائص الشخصية و السلوكية و المعارف و المهارات اللازمة لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية داخل المنظمة بما يساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك قدم "عبد الباري إبراهيم" نموذجا آخر أطلق عليه " نموذج الأداء الفعال" و يشرح عبد الباري نموذجه كالتالي:

أ/- الأداء الفعال المتميز: هو نتاج العوامل التالية:

- ✓ كفايات الموظف أي معلوماته و مهاراته و اتجاهاته.
- ✓ بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد و القيود، و الهيكل التنظيمي و نظام الإتصال و السلطة، و أسلوب القيادة ، و نظام الحوافز، و العقاب.

¹مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص: 67.

²محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع، 2009، ص: 06.

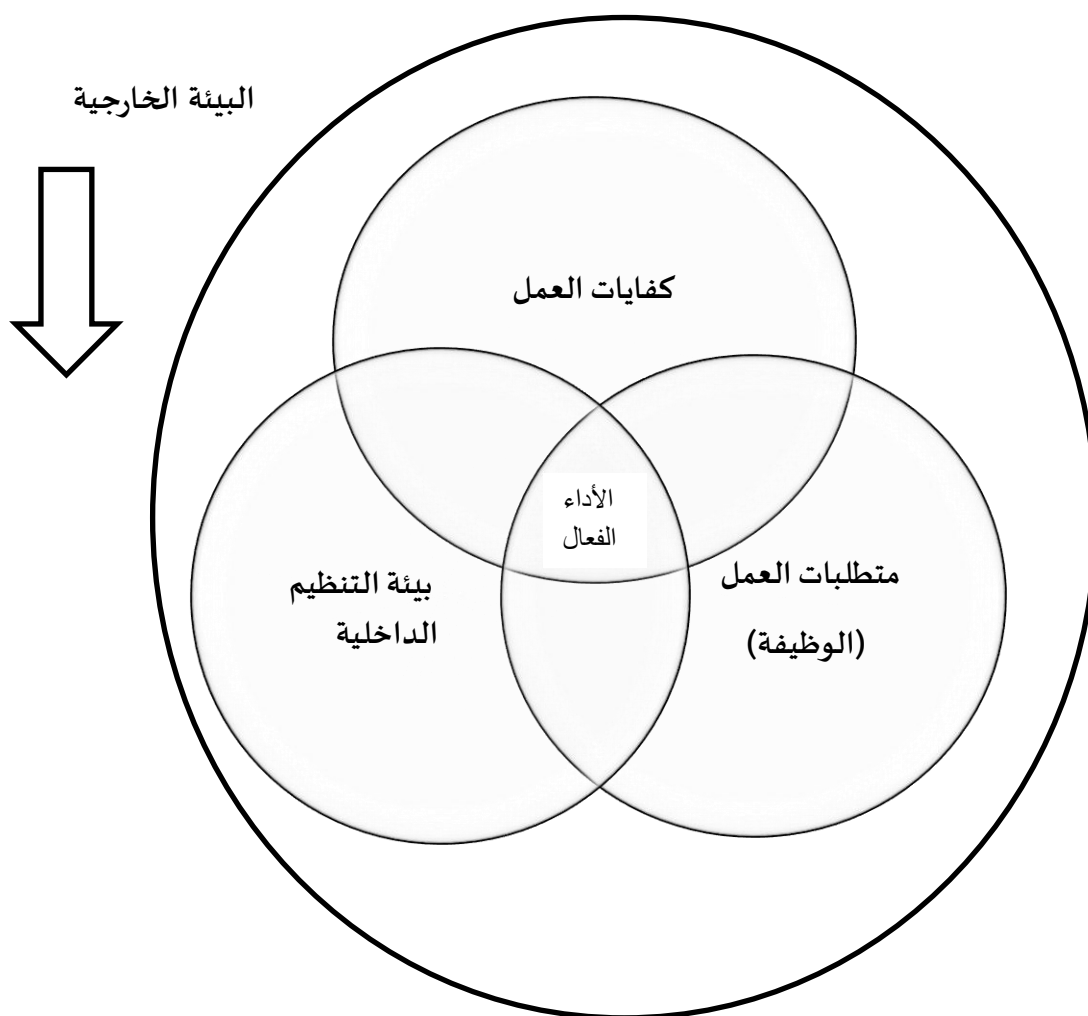
³حمزة محمد الجبوري: جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد: 34، 2013، ص: 179.

⁴مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص 70.

✓ متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف ، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

إن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي بلا شك سوف يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، وسوف يجعله راضيا عن نفسه وعمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك يرتقي به في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء.
و الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إدارة قوية و صبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح.

الشكل رقم (2-1): نموذج الأداء الفعال



المصدر: مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص:71.

وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي نذكر منها:

- ✓ التنمية العقلية.
- ✓ تحسين مهارات إدارة الذات.

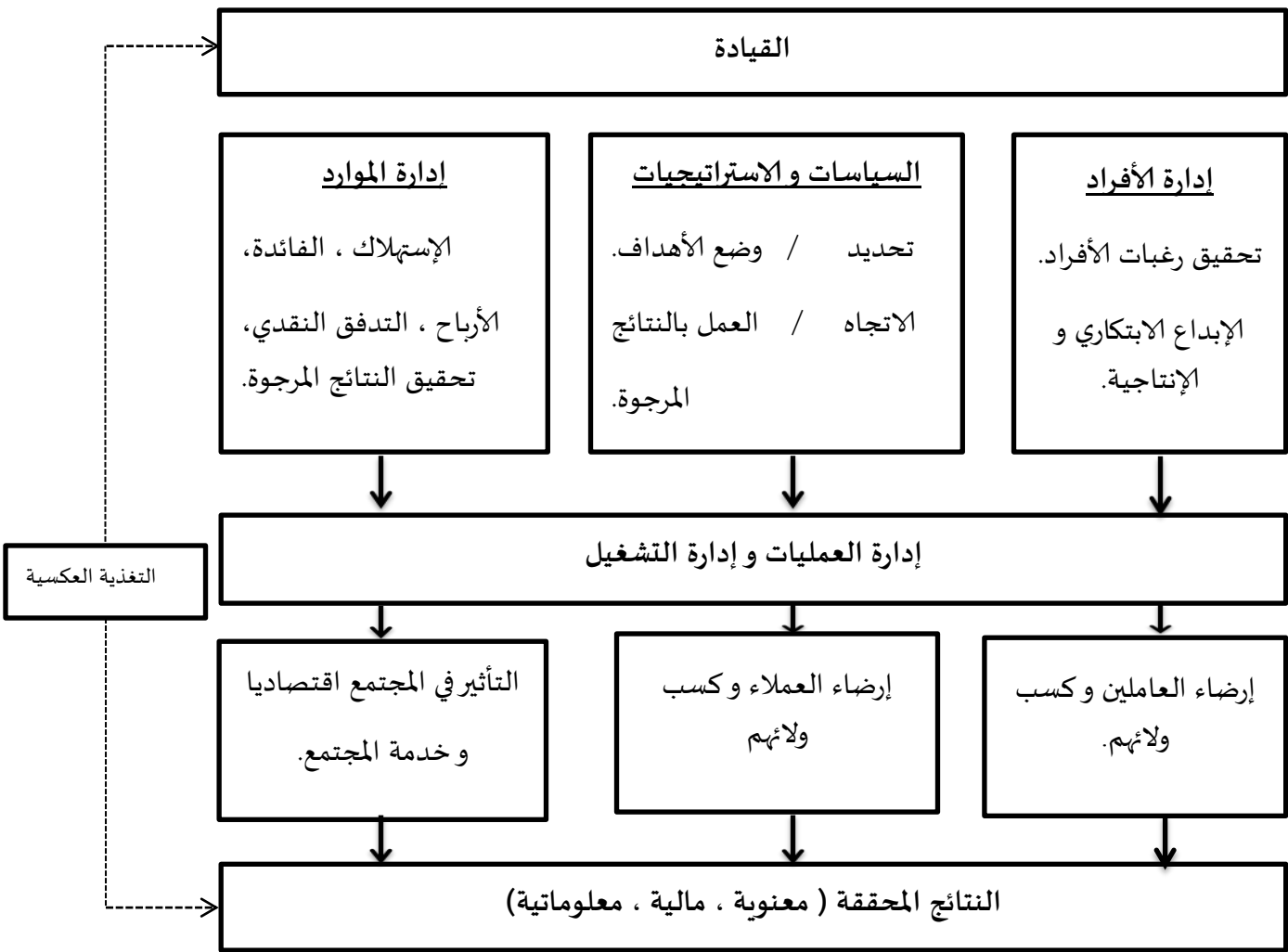
- ✓ التنمية الذاتية.
- ✓ تحسين الشخصية الإنسانية.
- ✓ دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
- ✓ فهم الدوافع وإشباع الحاجات الإنسانية.
- ✓ توظيف الحوافز الإيجابية والسلبية.
- ✓ تحسين مهارات الإتصال.
- زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجية.

2/- التميز في العمل¹

وضع كل من David Lascelles & Roy Peacoc نموذجاً للتميز في العمل يجب على المدراء أن يستفيدوا منه ، و ذلك إذا أرادوا أن تنجح المنظمات التي يعملون بها أن التي يقودون العمل بها حتى تصبح هذه المنظمات في الصفوف الأولى في اسوق العمل أو الخدمات. ويمكن تقديم هذا النموذج في:

¹مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص: 73.

الشكل رقم (2-2): نموذج التميز في العمل.



المصدر: مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص:73.

نقطة هامة في هذا السياق وهي: أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معيارا علميا ثابتا، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة إلى أخرى. وبوصفك مديرا من المهم أن تعرف العمل الذي تراه متميزا بالفعل. ولكي تفعل ذلك يجب أن تضع بعناية المستويات التي تبدأ منها كل المكافآت النقدية والغير النقدية وتثبيتها. ولتحاول التأكد من أنه يتم مكافأة العمل الجيد فقط بمكافآت جيدة. على أنه ليس من المستحيل الوصول إلى مستويات القمة. وستجد أنه من الضروري أن تكون هناك نسبة من المحاولة والخطأ أيضا في هذه العملية. هذا ويمكن أن نقول أن الأداء الإداري عندما تتوفر به المقومات التي سنذكرها في المطلب الثاني فإنه يتصف بصفة التميز.

المطلب الثاني: أساسيات الأداء المتميز

أولاً/مبادئ التميز.¹

لا يمكن القول أن المعايير التي تؤسس عليها جائزة من الجوائز قد أصبحت عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال ، ولكنها تعتبر مداخل بديلة يتم تطويرها لتتوافق مع المنظمات التي سيتم التطبيق عليها ، و هي بمثابة بلورة للعناصر ومبادئ التميز إذ تشير الدراسات إلى أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي المنظمات التي تنتهج تطبيق تلك العناصر والمبادئ وبالتالي فإن تطبيق جوائز التميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ حسب (Swanwick , John) عن أهمية هذه المبادئ فإنه يشير إلى أن مبادئ التميز هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والقيم التي تسود في المنظمة التي يكون التميز هدفها وغاياتها ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:

- الإدارة بالنتائج: التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
- التركيز على الزبون: التميز يعني إيجاد العميل المستدام.
- القيادة ووضوح الهدف: التميز يعني قيادة ملهمة تتمتع بوضوح الرؤية والهدف.
- التعلم المستمر والابتكار والتحسين : التميز هو تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال الاستفادة من التعلم لخلق الابتكار وفرص التحسين.
- تنمية العلاقات والشراكات : التميز هو التطوير والحفاظ على القيمة المضافة للشركاء.
- المسؤولية الاجتماعية للشركة : التميز هو تجاوز الحد الأدنى للإطار التنظيمي الذي تعمل فيه المنظمة و السعي لفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح في المجتمع.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم و العمليات والحقائق.
- تطوير الأفراد و اشراكهم : التميز هو رفع مساهمة الأفراد إلى أقصى حد من خلال تطويرهم و اشراكهم و تمكينهم حتى من القرارات ليتم تنفيذها بسهولة و دون مقاومة.
- و يلخص الشكل رقم (2-) مبادئ التميز.

¹ علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009 ، ص: 12-13.

الشكل رقم(2-3): مبادئ التميز.



Source : <http://www.bexcellence.org/EFQM.html>, Consulter le 02/03/2018.

ثانيا/ مراحل التميز المؤسسي:¹

لا شك أن التميز يصنع ولا يوهب، فالتميز هو نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد المبني على التخطيط السليم وفق رؤية صائبة وأهداف واضحة تطمح المؤسسة لتحقيقها ولا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق التميز دون بذل الجهود والعطاء والعمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي والسؤال المهم: كيف يمكن صناعة التميز في الأداء المؤسسي؟

لقد أصبحنا بين الفينة والأخرى نسمع عن مؤسسات قد نالت شهرة كبيرة جدا لما تحققة من إنجازات ولما تركته من بصمات نجاح على أرض الواقع ، ولما قدمته من إسهامات وأعمال متميزة وفريدة للمجتمع ، و لكن هل سألنا أنفسنا ذات يوم ما السر الذي يكمن وراء تميز المؤسسة دون أخرى؟

- إن السريكمين في أن المؤسسات المتميزة أدركت سر صناعة.

¹ محمود سعد، صناعة التميز المؤسسي، مجلة ساسة بوست الإلكترونية

التميز المؤسسي و سارت على دربه خطوة وراء الأخرى حتى حققت التميز. و صناعة التميز المؤسسي تمر بخمس مراحل و خطوات متتابعة حتى تحقيق المؤسسة أعلى مستوى ممكن من تميز الأداء بها.

- المرحلة الأولى في صناعة التميز في المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي،

وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي بما يلي تطلعات منتسبها والمجتمع بصورة عامة.

- أما المرحلة الثانية في صناعة التميز المؤسسي في مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة. ولا شك أن هذه الخطوة وتلك المرحلة تعد الأهم والأخطر نحو تحقيق التميز ، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز ، ففي هذه المرحلة تحدد نقاط القوة في الأداء و التي تحتاج إلى تعزيز و دعم لضمان استمراريتهما، ونقاط الضعف والخلل والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بهدف التغلب عليها وتحويلها لنقاط قوة هي الأخرى.

ومن المهم ومن الضروري أن يجرى التقييم الذاتي للمؤسسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع بدون مجاملات أو تزييف للحقائق وما شابه ذلك، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى فريق العمل والذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإمام بماهية التقييم وأهدافه والتميز المنشود الوصول إليه، وأن يكون لديهم الفهم الثاقب والخبرة اللازمة في هذا المجال وكذلك الرغبة الملحة في التطوير والتحسين المستدام للمؤسسة .

- أما المرحلة الثالثة في صناعة التميز المؤسسي في مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، وفي هذه المرحلة تحدد فجوات الأداء الأشد تأثيرا سلبيا في إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، و مناقشة أسباب تلك الفجوات و اتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير: أي تحديد نقطة البداية في التطوير و التحسين و تحديد الخطوات التالية لها وفقا للأهمية و الاحتياج و المصلحة العامة للمؤسسة.

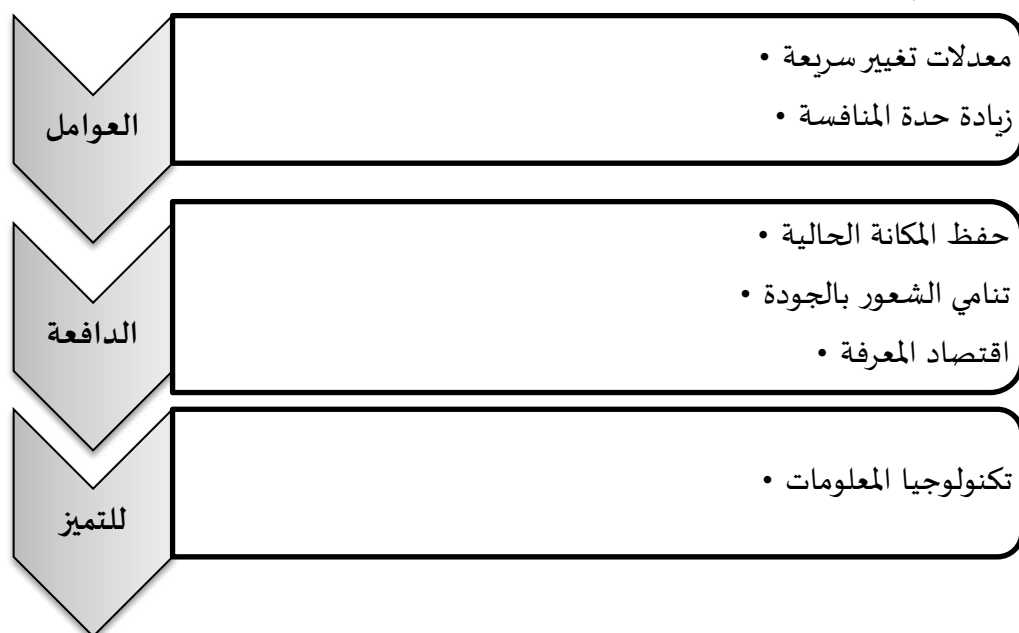
- أما المرحلة الرابعة صناعة التميز المؤسسي فهي مرحلة تصميم و إعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي ، و هنا يشكل العمل القادر على بناء مثل تلك الخطط ، و يحدد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة و تنفيذها، و تحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي ، و مستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق و تنفيذ الخطة على أرض الواقع، و كذلك تحديد استراتيجيات العمل و توزيع الأدوار والمسؤوليات و تحديد مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف الخطة و الوقت اللازم للتنفيذ و المتابعة.

- و المرحلة الخامسة في صناعة التميز المؤسسي هي مرحلة متابعة و تقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي و هنا يشكل فريق متابعة و تقييم الأداء، و توعيته بأساليب متابعة و تقييم الأداءات وفقا للأنشطة المرجوة بالخطة، و كذلك الاتفاق على آليات و أدوات المتابعة اللازمة، و الاتفاق حول نوعية الأداءات و الشواهد و الأدلة المطلوب متابعتها و التأكد من توافرها على أرض الواقع، و كيفية تحليلها و

تقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى من التميز.

ثالثا /العوامل الدافعة للأداء المتميز.

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين (20) تغير العديد من المفاهيم الإدارية ، فظهر ما يسمى بالتوجه إلى التسويق ، و التركيز على الزبون الداخلي و الخارجي معا، التركيز على رأس المال الفكري، ولجات معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز. و لذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز. والشكل التالي يوضح أهم القوى الداعمة للتميز. الشكل رقم (2-4) : العوامل الدافعة للتميز.



المصدر: حمزة محمد الجبوري: المرجع السابق، ص : 180.

1-معدلات التغيير السريعة: فقد غدا التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث ، حيث تتسم الظروف البيئية الحديثة، بدرجة عالية من التغيير لدرجة يصدق معها القول المشهور "لا يستطيع الإنسان أن يسبح في النهر نفسه مرتين"، وليس من نافلة القول أن العصر الحديث الذي نعيشه يمتلئ بالتغيرات والمفاجآت¹.

2-زيادة حدة المنافسة العالمية: فمن الخصائص المميزة لهذا العصر الذي تتسارع أحداثه، وتتراكم معارفه، وتتنوع أشكال الصراع فيه، أنه عصر يتميز بدرجة عالية من التنافسية، تسود مختلف مجالات الحياة، سواء على مستوى الأفراد بين بعضهم البعض، أم بين المؤسسات مع شريكاتها في مجال النشاط نفسه، للوصول إلى درجة عالية من اتقان العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وتزداد حدة تلك المنافسة بالنسبة للمؤسسات التربوية، على اعتبار أنها من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تتولى تربية الأمة من خلال العملية

¹ علي نبيل: الثقافة وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة ، العدد 274، الكويت، 2005، ص:10.

التعليمية التي تقوم عليها، حيث تعد رافداً أساسياً يزود مؤسسات المجتمع المختلفة، بموارد بشرية مؤهلة في مستوى من الجودة يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العصر.¹

3- المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها: حيث يساعد تميز الأداء في المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها، أما "الاستقرار الداخلي" فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، حيث تعد الأخيرة نقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء المنظمي. وبناء على هذا فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكوناً أساسياً هو 'المراجعة الداخلية' باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة العاملة في المجال نفسه، وتحقيق لهذه الغاية، وسعيًا للتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، لا بد أن أداء المنظمات المنافسة، وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها، فإن المنظمة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة، من خلال التدقيق بين المدخلات البشرية ودرجة كفايتها وتميزها، ومدى تمكينها من معايشة حقوقها ومسؤوليتها من جهة، والاهتمام بالموارد المادية ونظم المعلوماتية من جهة أخرى، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.²

4- تنامي الشعور بالجودة: فقد تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالمياً خلال العقدین الأخيرين وأصبحت الجودة ظاهرة ولغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، لكونها تمثل فلسفة وأسلوباً ناجحاً يمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وظهور الأسواق العالمية.

أما في التربية، فإن الجودة التي تسعى إليها المؤسسات التربوية تعني بقيمة الإنتاج غير الربحية، التي تشمل مواصفات معينة تخدم غرض المجتمع، وتحقيق أهدافه كما تحقق الرضا للمستفيدين الذين هم الطلبة والمجتمعات.³

5- ثورة تكنولوجيا المعلومات: فقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارة التخطيط والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، بل أمكن القول أن المنظمات أصبحت منظمة إلكترونية في معظم نشاطاتها، مع الإشارة في هذا الصدد إلى أن امتلاك المنظمة لتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها، يوفر تنافسية ويعزز على الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.

وعلى الرغم من الأسباب التي سبق ذكرها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية في دفع المؤسسات للبحث عن التميز، أو أن تكاليف التميز باهظة جداً، بل آخرون أن الدراسة عن التميز إنما يدخل تحت مسميات الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحقق كل المنظمات، غير أن مثل هذا النمط من التفكير الإداري يدخل ضمن منظور التخطيط قصير الأجل، بعيداً عن الرؤية المستقبلية، مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، فقد تكون التكلفة التميز باهظة الثمن بعض الشيء، لكن تكلفة عدم التميز أعلى، فالتكلفة في تلك الحالة القضاء على

¹ رشيد أحمد: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير اعتماد الجودة، دار المسيرة، عمان، 2004، ص: 10.

² بونس طارق: الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 11.

³ التميمي: فاعلية استخدام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2011، ص: 11.

مستقبل المنظمة، مع الإشارة هنا أنه من الطبيعي أن تجابه الجهود التنظيمية الزامية إلى التميز بمقاومة من مصادر عدة ولأسباب متعددة، غير أن تلك المقاومة لا يجب أن توقف ماكينة التميز عن العمل والأداء.¹

رابعاً/مقومات الأداء المتميز:

يستند الأداء المتميز في تحقيقه إلى عدة مقومات والمتمثلة فيما يلي:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية: الرؤيا المستقبلية للمؤسسة و تصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي و التي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي العرض الرئيسي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة المؤسسة و المنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين. الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها و تتخذها أساسيات في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

2- منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة و توجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلية للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية ، و يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات ، كما تأخذ في الإعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية ، و تتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين و تخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً على عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات و المعلومات.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات و أسس تحديد المواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصادرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و حفظها و استرجاعها، فضلاً عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية و تنميتها و توجيه أدائها كما يتضمن قواعد و آليات تقويم و أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

المطلب الثالث: أهمية الأداء المتميز ، أهدافه وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة

أمام عولمة الاقتصاد ، الاندماجيات و التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات العملاقة و تلاحق الابتكارات و الابداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر تقلباً و تنافسية إحراز التميز في أعمالها حتى تتوقع بفراسة كبيرة مكانتها المستقبلية . فالأداء المتميز هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة و المؤشر على تفردتها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

¹ زايد عادل: المرجع السابق، ص:12.

أولا/ أهمية الأداء المتميز

تنبع أهمية الأداء المتميز من خلال:¹

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات و استمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أداء الأنشطة المنوطة لها .
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

ثانيا/أهداف الأداء المتميز

للمتيز في الأداء عدة أهداف يحققها منها:²

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارة وتشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

ثالثا/أنواع التميز

أ- التميز في الاستراتيجية: يعني ان تتبنى المنظمة افكار و ممارسات متميزة في المستقبل بناءا على قدرات غير عادية و باستعمال وسائل مبتكرة و ذكية و استغلال الفرص بحكمة ووعي و ادارة المخاطر بفعالية داخليا و خارجيا. لأن غياب الاستراتيجية في المنظمة ينتج عنه فقدان البوصلة المستقبلية فتجدها غارقة في اعمال روتينية تكتيكية و منعزلة ليست لها اسهامات حقيقية ضمن رؤية موحدة على المدى البعيد، لذلك فإن الاستراتيجية مهمة و مصيرية لأنها تخرج المنظمة من عزلتها و تفتح لها افاق مواجهة التحديات و استغلال الفرص و ادارة المخاطر و ت وحد جهودها نحو هدف و رؤية واضحة للمستقبل.

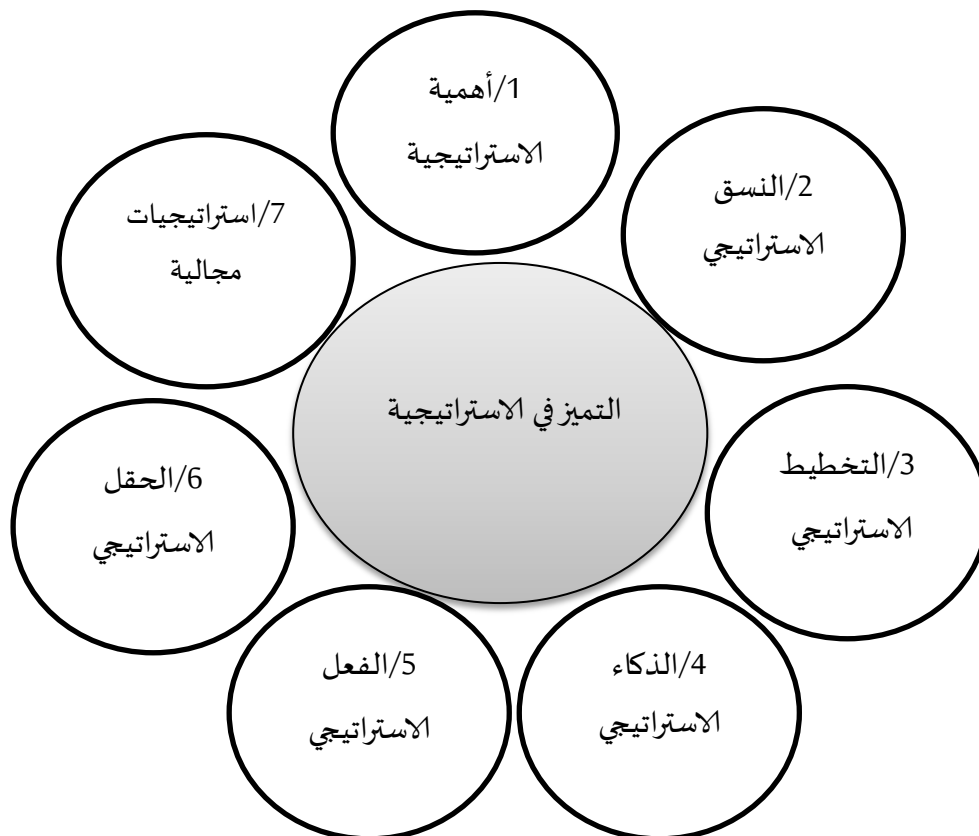
لكن و حتى تتضح الفكرة فإن الاستراتيجية و التميز فيها على درجة من التعقيد حيث أنها تفترض مهارات معينة فردية و جماعية من ذكاء و شجاعة للانتقال من المعلوم الى المجهول في عالم متغير باستمرار، أصبح يتنافس

¹ رقم ليندة، الموارد البشرية مصدرالأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09/2005 مارس 2005 ، ص:15.

² دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، 17/18 أبريل 2006، ص: 734.

ليس حاضرا فقط وإنما في المستقبل، و حتى يكون التميز في الاستراتيجية وجب فهم البناء الاستراتيجي المتميز من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-5): التميز في الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على ادريس اوהלلال، إضاءات في الاستراتيجية، مجموعة الأكاديميات الدولية، أبوظبي ، الإمارات ، الاصدار الأول 2015.

1/ أهمية الاستراتيجية¹:

"الاستراتيجية هي العلم بغايات الفعل أولا، و بسياقه ثانيا، و بالمنهج و الطريقة و الوسيلة ثالثا " و الاستراتيجية

قد توجد في ذهن القائد أو في ثقافة المنظمة و يمكن ابراز اهميتها فيما يلي:

- استمرارية المنظمة ترتبط بقدرتها على اعداد المستقبل.

- تنسيق الأعمال و توحيد الجهود.

- الحصول على ميزة تنافسية و الحفاظ عليها أو التأثير على من يمتلكها.

- هي عملية صناعة القرار.

- تعبر عن الطموح إلى النمو و التطور و التميز.

¹ ادريس اوהלلال : المرجع السابق، ص:18-19.

2/النسق الاستراتيجي: وظيفة الاستراتيجية هي قيادة تنظيم، نحو مشروع كيفما كانت الوضعية، بأفضل منهجية و افضل تقنية.

يعتبر التنظيم المفتاح الاساس للاستراتيجية المتميزة لذا وجب الاعتناء به بشكل دائم، و التنظيم الفعال هو الذي يحرر مبادرات افراده و يعمل على تنسيقها و ضبطها و توجيهها بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة. لذلك تبرز أهمية تنمية و تمكين العنصر البشري في الأداء المعتمد، و اذا دققنا في الاختلافات بين المنظمات نجدها جلية في خصائص التنظيم داخلها، و مهما كانت فعاليتها فإنه يصطدم بالتغيير لذلك فمن الأفضل للمنظمات حتى تواكب سرعة التغيرات الحادثة في السوق و تتجنب الفشل عليها أن تجدد تنظيمها و تطوره خلال 02 سنوات بزيادة استخدام المعلومات و خفض التكاليف و التحرر من أمراض التنظيم كالبيروقراطية و المركزية. ففي السياق الاستراتيجي هناك وضعيتان إما أن تمتلك المبادرة أو يمتلكها منافسوك و في الحالة الثانية تحتاح المنظمة للمرونة و القدرة على التكيف في وضع عالمي يشهد حاليا أزمات اقتصادية هيكلية " باعتبارها فرصة بامتياز شريطة قبولها كما هي و فهمها ثم العمل على استغلالها بشكل أمثل.

3/ التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، و في نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

4/ الذكاء الاستراتيجي: "يمكن تعريفه بأنه القدرة على استغلال الفرص المتاحة¹ " و هو متنوع و على المنظمات اختيار الذي يناسبها أكثر فمثلا قد تحتاح الى ذكاء اجتماعي يتيح لها ربط علاقات و شراكات او تحالفات استراتيجية تحقق بها اهدافها بأقل التكاليف، و الذكاء هو القدرة على التصرف الصحيح عند غياب المعرفة و معناه ان نعرف كيف نتصرف في موقف استراتيجي يفتقد الى اليقين اما " اليقظة الاستراتيجية في إحدى الوظائف الاستراتيجية في المنظمة، و تقوم على البحث المستمر عن المعلومة و مراقبة المحيط و رصد العلامات القوية و الضعيفة".

5/ الفعل الاستراتيجي: يتكون نظام الفعل الاستراتيجي من ثلاثة اركان: الوسائل و الغايات و الحركية التي تربط بينهم و المسماة سيناريو استراتيجي.

6/ الحقل الاستراتيجي: الاستراتيجية لا وجود لها الا ضمن حقل للمواجهة (الحقل الاستراتيجي) باعتباره مجال الفعل الاستراتيجي و ساحة التدافع من خلال افعال منافسة تقوم بها المنظمة. و حتى تكون المنظمة متميزة في الحلول يجب ان تدير المواجهة بكفاءة مع الفاعلين الاساسيين، هذه المواجهة تحتاح الى رؤوس اموال ضرورية منها راس المال الاجتماعي و البشري و الاقتصادي و افضل استراتيجية هي التي تحقق الاهداف بدون مواجهة و اهم ما فيها هو اختيار انجاز الاعمال بشكل مختلف عن المنافسين.

¹ ادريس اوھلال : المرجع السابق، ص: 101.

ب- التميز في التنظيم:¹

وضع الخطط موضع التنفيذ يتطلب ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها ثم توزيعها على الافراد و الجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معا من اجل تحقيق الاهداف المشتركة بينهم . إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية و الاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل و التنسيق بينهما من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية.

باختصار فإن وظيفة التنظيم تشمل :وضع الهيكل التنظيمي المناسب، و تهيئة و تطوير بنية الوظائف الادارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط و توزيع المسؤوليات، و تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب. التنظيم يمثل عنصرا أساسيا في منظومة التميز المؤسسي ، فهو مفتاحها السري، و العنصر الأكثر حساسية في المنظومة و الذي يجب الاعتناء به بشكل دائم، و هو العنصر الاستراتيجي في أي منظمة، فالفروق بين المؤسسات لا ترجع الى اختلاف مشاريعها بل الى اختلاف خصائص تنظيمها، و الوسيلة الفعالة لتحقيق التميز اذ من خلاله يتم تخطيط الاهداف و تقليص الزمن المطلوب للإنجاز و تحقيق النتائج و ترشيد استخدام الموارد و المنافسة على الريادة.

و يرى الكاتب(ادريس اوהלلال 2015) "أن مبرر وجود التنظيم يتجلى في إتاحة القدرة لأفراد عاديين على انجاز اعمال غير عادية .لأن التنظيمات في تعاملها مع الطاقات البشرية كمحولات الطاقة Transistors نوعان رئيسيان : رافعات للطاقة البشرية أو خافضات لها."

إن المنظمات ذات الاداء العالي هي منظمات يلعب محيطها الخارجي دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي، و هي ايضا المنظمات التي تفرض قواعد اللعب في المحيط او تساهم في وضعها.

و تجدر الاشارة الى ان التنظيم الجيد داخل المنظمات مع الضبط المحكم يؤدي الى الجمود و يعرقل المبادرات الفردية، كما ان التنظيم الجيد مع الحرية المطلقة يؤدي الى التفكك كذلك، لكن التحدي الحقيقي كيف نؤمن وحدة التنظيم و تماسكه و نؤمن الفعالية و المبادرة في نفس الوقت .لأن التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق الاهداف و النتائج و حاجته الى تنسيق الجهود و تحفيزها و الى الاقتراح و المبادرة اكثر من حاجته الى الرقابة و الضبط. تدور ادارة التنظيم و قيادته حول ثلاث وظائف: الضبط و التنسيق اللذان يصفان الاشتغال الداخلي بالتنظيم، و الانسجام الذي يفسر علاقة التنظيم مع محيطه.

ج- التميز في الأداء:²

يدرك العاملون في اية مؤسسة اهمية العمل في الانشطة التي توليها القيادة اهمية خاصة، و يستخدم القادة معايير الاداء لتوصيل الانشطة الهامة للعاملين، و يتم تصميم المعايير القياسية الجيدة للأداء على اساس قيم المؤسسة و قيم عملائها.

و تشمل معايير ادوات التصميم الجيد كل القيم و الأولويات للطرفين (للمؤسسة و العملاء) أساسا فإن معايير الأداء تمكن المؤسسة من الاجابة عن الاسئلة التالية:

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص:26.

² ادريس اوהלلال : المرجع السابق، ص: 45.

- إلى أي مدى يحقق الأداء الهدف المقصود منه؟
 - هل المؤسسة قادرة على قياس تأثير التغييرات الحادثة فيها؟
 - كيف تعرف المؤسسة أنها خصصت مواردها بطريقة سليمة؟
- و المهم ان يتم ربط المعايير المركبة بشكل جيد بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و كذلك بأولويات العملاء، و تزداد الرغبة في استخدام معايير الاداء عندما تكون مرتبطة بالفرد شخصيا .كما ان القابلية للاستخدام هي ايضا وظيفة مهمة، فالمعايير القياسية المكتوبة بوضوح و المختصرة تكون اكثر دلالة من المعايير الغامضة و الطويلة. بحيث يجب ترجمة احتياجات العميل و رغباته و متطلباته و توقعاته الى معايير قياسية للأداء.
- د- التميز في القيادة:
- الاستراتيجية الناجحة المبنية على التميز تعتمد في الاساس على القيادة الفعالة بعيدا عن النمط التقليدي القائم أساسا على التركيز على المبيعات و الأرباح و الموارد و الوظائف.
- هذا النمط من القيادة يبدأ من رؤية الرئيس التنفيذي و فريقه للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق و التركيز على استراتيجية تنافسية، او اي ميزة اخرى تحقق النجاح و التميز للمنظمة مرتكزة على المبادئ و القيم و القرارات و الخطط الموضوعية من طرف اي فرد في المنظمة، في اي وقت هدفها الاساسي الفعالية و القيم المضافة. ولتحقيق التميز في القيادة يجب أن تتوفر أربع نقاط رئيسية و هي :
- 1- التخطيط : و يهدف الى تطوير الرؤية لغرض ثبات الغاية و للنجاح على المدى البعيد، كذلك تطوير و نشر و تحديث السياسات و الاستراتيجيات باستمرار.
 - 2- الأداء : من خلال تحديد مجالات الاداء الرئيسية.
- قياس مستوى الاداء الحالي.
- تحديد الاهداف و قياس نسبة الانجاز.
- توفير التغذية العكسية لكل الافراد فيما يخص انجازاتهم مع الاهداف المسطرة.
- 3- العمليات :
- ضمان تطوير و تطبيق نظام ادارة العمليات.
- التأكد من خلال مشاركة الافراد على وجود النظام و تطبيقه و خضوعه للتحسين المستمر.
- إعطاء الأولوية لتحسين الأنشطة و الحرص على تخطيطها بصورة جيدة.
- 4- الأفراد:
- تدريب المدراء و قادة الفرق على مهارات القيادة و حل المشاكل.
- تحفيز الأفراد ذو كفاءة و العمل كفريق لتشجيع الابداع و الابتكار.
- التشجيع و الدعم و التصرف بناء على مخرجات أنشطة التدريب و التعليم.
- مساعدة الافراد على تحقيق الخطط و الاهداف المرسومة.
- تشجيع الافراد على المساهمة و المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
- 5- العملاء:
- ان تشارك مع العملاء و غيرهم من اصحاب المصالح.
- التأكد من فهم احتياجات العميل الداخلي و الخارجي و الاستجابة لها.

الانخراط في اي تحسين يطلبه العميل.

6- الالتزام:

المشاركة شخصيا و بشكل فعال في الجودة و عمليات التحسين.
مراجعة و تحسين كفاءة القيادة الشخصية باعتبارها جزء من الكل.

7- الثقافة:

تطوير القيم و الاخلاق لدعم انشاء ثقافة التميز عبر سلسلة التوريد كلها.
تطبيق القيم و الاخلاق عن طريق الاجراءات و السلوكيات.
الحرص على تطوير و تطبيق الابداع و الابتكار و التعلم.

8- الاتصال:

تحفيز و تشجيع الاتصال و التعاون.

شرح رؤية المنظمة و رسالتها و قيمها و استراتيجياتها شخصيا.
الانفتاح و الاستماع الجيد.

رابعا / علاقة الأداء المتميز بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة.

إن العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للمعلومة و الأداء المتميز حيث أن المفهوم متداخلان و من خلال ما ذكر أنفا ، فالتسيير الاستراتيجي يهتم في مضمونه برصد محيط المؤسسة و هي عملية منظمة و مستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة و التي لها تأثير على نشاطها و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات . أما الأداء المتميز هو الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتضمن إضافة إلى نتائج عملية التسيير الاستراتيجي القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتوافق أهداف المؤسسة.

و من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للمعلومة و الأداء المتميز أنهما مصطلحان متكاملان فالأداء المتميز هو الجزء و التسيير الاستراتيجي هو الأشم حيث أن تطبيق الأداء المتميز يكون على المستوى الجزئي أي " المؤسسة" في حين أن التسيير الاستراتيجي للمعلومة يكون على المستوى الكلي.

يشير مفهوم التسيير الاستراتيجي إلى الموائمة و التكيف و الاستجابة و التأثير بين المؤسسة و بيئتها في ما تركز العمليات الاستراتيجية على صحة المؤسسة و الأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب و تضبط أفعالا متبادلة العلاقة، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، الحصص السوقية و الميزة التنافسية من وضع خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة و تتيح المجال في الوقت ذاته لوحدات الأعمال و الإدارات و الأقسام و مجاميع العمل و الأفراد داخل المؤسسة من ملائمة استراتيجياتها و نشاطاتها بشكل نسيج مترابط و متناسق مع الاستراتيجية الكلية.¹

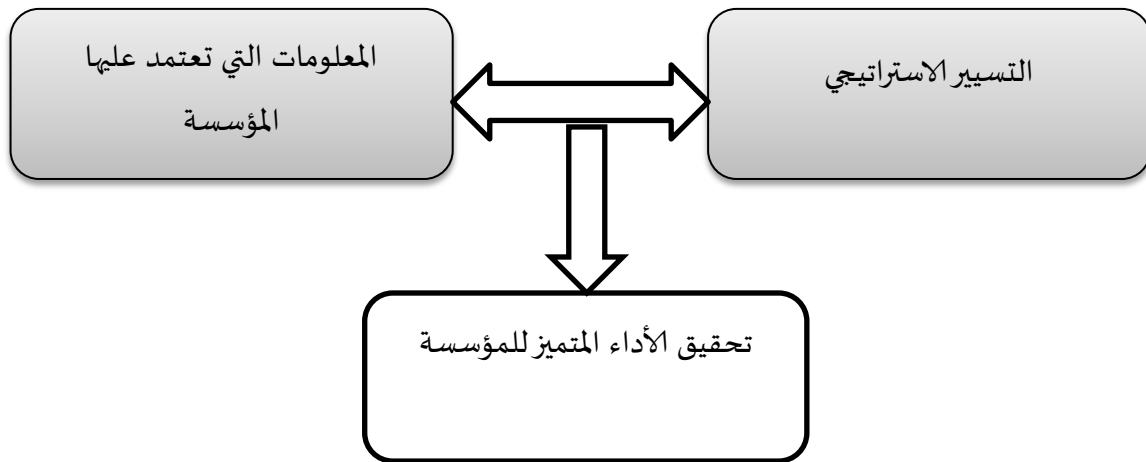
¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص: 37.

الفصل الثاني:.....الأداء المتميز وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة

كما يعد التسيير الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا وذلك لأنه يؤدي إلى رفع وتميز أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا وذلك إذا ما تم تطبيقه بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب التسيير الاستراتيجي و ساعد تبني هذا الأسلوب على تحقيق مجموعة من الفوائد بالنسبة للمؤسسة من أهمها:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح للمؤسسة 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 المقاومة و التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر و الممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث و ليسوا متلقين لها.

الشكل رقم (2-6): علاقة الأداء المتميز بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة



المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على ما سبق.

كما أنه يعد الأداء المتميز شعار ترفعه المنظمات و تتخذه رسالة لها، إضافة إلى ذلك أن التسيير الاستراتيجي للمعلومة يمكن أن يؤدي نتائج جيدة بالنسبة للأداء الفعلي ، وذلك راجع لوجود تقنيات تنتهجها المنظمات الاقتصادية للوصول إلى الأداء المتميز ، و التي تؤدي دورا حيويا في مستوى الأداء لبلوغ التميز.

المبحث الثاني: ماهية المهارات

تنشط المؤسسات في محيط يتسم بالسرعة من التطور والتغير واحتدام التنافس بينها من أجل كسب رهان البقاء والاستمرارية، وفي خضم هذا الجو التنافسي أصبحت الأصول اللامادية السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقى، ذلك أن أغلب التطورات التي يشهدها العالم تعزي إليها . وبما أن أحد أهم الأصول اللامادية أو الموارد الغير المنظورة التي تمثل ثروة المؤسسة ورأسمالها ومصدر تفوقها هي المهارات هذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته.

المطلب الأول: مفهوم المهارات

اختلفت آراء الباحثين وتعدد وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقها تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في المعارف ، الممارسات والسلوكيات (Savoir faire -Savoir -Savoir etre) هذا من جهة ومن جهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عمل معين.

- عرفت المهارات على أنها " ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية، ممارسات وتحلي قابلة للتعبئة يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل.¹ أي أن المهارات هي مجموع المعارف الممارسات والتحلي.²

- كما عرفت المهارات على أنها " الاستعدادات المعروفة للقيام بالعمل في ظروف محددة، سواء كانت شخصية ، وظيفية، اجتماعية أو ثقافية.

- ربط بعض الباحثين المهارات بخدمة الزبون حيث اعتبروا أن المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة ، هذا الاندماج يظهر في التعبئة والأداء . فالعامل يجب أن يثبت القدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون."

يبين هذا التعريف أن المهارات تظهر في قدرة الفرد على الاندماج في وضعية العمل والتي تنعكس على مستوى أدائه الذي يكون الهدف منه خدمة الزبون.

-المهارات " عبارة عن رهان أساسي في حالة الابداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للاندماج ضمن استراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية."

يوضح هذا التعريف أن المهارات تساعد على الإبداع والتغيير الذي يكون من ورائها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تعيش تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية حيث لا تستطيع البقاء والاستمرارية إلا بامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: خصائص المهارات ومستوياتها.

أولا/ خصائص المهارات.

تشكل المهارات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل ، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية ، إنشاء القيمة تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمهارات لها القدرة على المزج بين مختلف عناصر الرأسمال المعرفي والموارد الأخرى للمؤسسة في وضعية عمل معينة.

¹ Jean Marie Pretti, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 1999,p: 58.

² Guy Le Boterf, Construire les competences individuelles et collectives, Les editions d'organisation, Paris, 2001, p:35.

- لذا أجمع جل الباحثين حول أهم الخصائص الأساسية للمهارات وهي :
 - المهارات عملية موجهة أي أنها مرتبطة بوضعية عمل معينة لأنها خاصة تتعلق بالفرد في وضعية عمل.¹
 - المهارات منظمة إذ تقوم بالمزج بين مختلف العناصر المكونة لها، و مهيكلة حيث أن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.
 - المهارات هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم و التكوين الدائم.
 - المهارات تكون عادة خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة حيث يتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد.²
 - ارتباط المهارات بوضعيات العمل يجعلها ظرفية و تتغير حسب الوضعيات.
 - تملك المهارات ميزة التقاطعية أي تظهر في عدة نشاطات.
- ثانيا/ مستويات المهارات.

نظم A.D'Iribarne المهارات حسب ثلاث مستويات هي:³

- المستوى الأول: "مهارات التقليد" وفقا لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة و تقليد كل ما يلاحظه من حركات و أنشطة و كفايات العمل بشكل آلي و روتيني بمعنى آخر هي إعادة المطابقة لبعض الأعمال و المهام.
- و يسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة.
- المستوى الثاني: "مهارات الإسقاط" يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي يواجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة و المعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة بأقلمتها و تعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما.
- المستوى الثالث: "مهارات الإبداع" في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماما لم يعرفها من قبل و لا يملك نماذج سابقة من قبل يمكنه من الإعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق و الحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي ، تصورات، إبداعاته....الخ.
- ما يلاحظ على هذا المستوى من المهارات هو اختلافه عن المستويين السابقين لما يتميز به من القدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الأشكال الصعبة و حلها و التجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية طويلة المدى.

¹ Olivier Vaisman, La gestion des connaissances au service de l'organisation, 2003, p:12. (<http://ovaisman.online.fr//Dossier-km-internet.pdf>), consulté le (29/05/2018).

² Cécile Dejoux, Organisation qualifiante et maturité en gestion des competences, p:158.(www.Strategie-aims.com/lille/com.1802.pdf), consulté le 31/05/2018.

³ Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, Les notions de competence dans les différentes disciplines.(www.e-rh.org). Consulté le (31/05/2018).

المطلب الثالث: أنواع المهارات

نتيجة ظهور المهارات في وضعيات عمل مختلفة ومتفاوتة المستوى تعددت التصنيفات لأنواع المهارات فهناك من قسم المهارات حسب المستوى التسييري إلى:

- مهارات تقنية: وهي تلك المهارات الموجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقاً.¹

- مهارات تكتيكية: تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل.

- مهارات استراتيجية: ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية، وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد مخفية بالنسبة للمنافسين ويعرف على أنها المزيج من المعارف، المهارات الفردية ومختلف الموارد وهي تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية لذا تحاول المؤسسة التركيز عليها لاستغلالها الاستغلال الأمثل لأنها وحسب بعض الباحثين تمثل قلب هوية المؤسسة لتحقيقها للتميز في الأداء لها.

وهناك من صنف المهارات حسب التخصص إلى:

- مهارات متخصصة: وهي التي تتعلق بمجال محدد.

- مهارات عامة: وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة.

كما صنفت المهارات أيضا إلى:

- مهارات ظاهرة: وهي تلك المهارات التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسته لعمله.

- مهارات باطنة: وهي تلك المهارات التي لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم.

وقد تكون المهارات أيضا:

- معرفية: تكتسب عادة من خلال التعلم والخبرة.

- سلوكية: تكتسب بممارسة النشاط.

-تكنولوجية: وهي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة بالزبون.

- علائقية: وهي مجموع المعارف والقدرات المستعملة لمعرفة التصرف وفهم ما يريده الآخرون حيث تتعلق

بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته مع رؤسائه ومعاونيه.

إذن هناك عدة تطبيقات للمهارات لكن يبقى أحد التصنيفات الأكثر شيوعا هو تصنيف Cécile Dejoux

الذي حدد ثلاث مستويات للمهارات.

المستوى الفردي ويوافق المهارات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق المهارات الجماعية والمستوى التنظيمي

ويوافق المهارات التنظيمية أو كما يسميها لبعض بالمهارات الأساسية.

فالمهارات الفردية تعرف على أنها ممارسات عملية ثابتة في وضعية وظيفية معينة. أو هي ممارسات العامل

الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية.²

¹ Jaques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, op cit.

² Alain Meignant, Les competences de la formation ressources humaines, Editions liaison, Paris, 1995, p:20.

- والمهارات الفردية تنتج عن عملية التكامل و الترابط بين المعارف و الممارسات و المؤهلات الفردية إذ يقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليزيد من احترافية، و تعتبر المهارة الفردية هي تركيبة من المعارف و القدرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.
- رغم أهمية هذه المهارات و تحقيقها لمستوي أداء متميز إلا أنها لم تعد كافية لمواجهة تقلبات المحيط و متطلبات المؤسسة بفاعلية أكبر و هو ما أدى إلى ظهور نوع آخر من المهارات و هي المهارات الجماعية بكل ما تحمله من مزايا.
- تعرف المهارات الجماعية على أنها: " عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الافراد و أعمال الفريق (نتائج). و هي مجموع ترابط المهارات الفردية التي تمارس في نشاط الفريق.
- بمعنى آخر المهارات الجماعية هي أفضل مزج بين المعارف، القدرات و الاستعدادات التي يمتلكها الأفراد في الفريق و تتكون انطلاقاً من المهارات الفردية لأعضاء الفريق (المتداخلة) سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق.
- إذن فالمهارات الجماعية هي نتيجة مزج المهارات الفردية لتحقيق أداء متميز بسبب وجود التفاعلات و التكاملات و أفضلية التجميع بين مختلف موارد المؤسسة (مكوناتها).
- أي أن ما يميز المهارات الجماعية أنها لا تتكون من مجموع المهارات الفردية فقط ترتكز على الجو و الحركية و التفاعل و الديناميكية بين المجموعة.
- كما أنها أصبحت محور التسيير بالمهارات فكان لا بد من تطويرها و تعزيزها للحفاظ عليها، و ذلك من خلال توفير الشروط التالية:
- على المؤسسة أن توقف بين أهدافها و مصالحها من جهة و بين أهداف أفرادها من جهة أخرى، بمعنى أن تكون الأهداف بين المشاركين في الإنتاج.
- الشعور بالانتماء لكافة الجماعة الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات بين الأفراد.
- وجود اتصال فعال بمعنى وجود دليل أو لغة مشتركة إما على المستوى الشفوي أو غير الشفوي حيث أن غيابها من عملية الاتصال و يظهر المشاكل.
- إظهار المساهمة الفردية في الأداء الجماعي أي لا بد من إظهار و توضيح و تثمين دور و أهمية كل فرد في الكفاءة الجماعية لأنها تساهم في إعطاء الاحساس بالأهمية .
- وجود تنظيم مؤهل : بمعنى أن المنظمة المؤهلة هي التي تلجأ لمختلف أشكال التكوين لرفع مستوى تأهيل الأفراد و رفع مهاراتهم.
- المهارات التنظيمية: و تتمثل في مجموع المعارف الأساسية للمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي و القدرات الخاصة و الممارسات التي توفر النوعية في العمل¹ أي أنها توفيق استراتيجي و مزيج لعناصر مختلفة من مهارات فردية ، جماعية، عوامل تنظيمية و الشروط الاقتصادية و التكنولوجية².

¹ Evelyne Rouly, Catherine Thomas, La codification des competences organisationnelles l'épreuve des faits , Revue Française , Mar/Apr,2004, p:54.

² Claude Levry le Boyer, La gestion des competences, Les editions d'organisations, Paris, 1996, p:151.

وتتميز هذه المهارات بأنها عمل مشترك مقدم من طرف الأفراد والعمليات تنظيمية تلي حاجات الزبائن و تساعد على إنشاء القيمة، كما أنها تتجسد من خلال شبكة علاقات تضامنية ما بين مختلف الموارد و يستعصي على المنافس تقليدها.

ما يعني أن قيمتها تظهر إلا بالنسبة للمؤسسة.

خلاصة:

إن في داخل كل منظمة مقومات للنجاح و أخرى للفشل ، و ما يميز المنظمات بعضها عن بعض هو قدرتها على الاستفادة من مقومات النجاح في تحسين فرصها في التميز، كما أن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب على ثبات الرؤية المتكاملة و الشمولية لأنشطة المنظمة، لتحقيق الترابط و التفاعل و الابتعاد عن النظرة الجزئية لأنشطة منظمات الأعمال بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة تؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى.

كما يعد الأداء المتميز شعار ترفعه المنظمات و تتخذه رسالة لها، إضافة إلى ذلك أن وجود في المؤسسة المهارات يمكن أن تؤدي نتائج جيدة بالنسبة للأداء الفعلي و ذلك راجع إلى وجود تقنيات تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى التميز، و التي تؤدي دورا حيويا في مستوى الاداء لبلوغ التميز.

تمهيد:

نتيجة لأهمية موضع الدراسة واتساعه، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لا بد من ربط هذا الجانب بالجانب التطبيقي، ويهدف إثبات ما هو عملي من الموضوع فقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ومعالجتها، وتشخيصها بطريقة عملية لغرض تحليل النتائج بالمنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بغرض تحليل واختبار فرضيات الدراسة، وبالتالي التوصل إلى استخلاص النتائج.

وبغرض الإلمام بالجانب التطبيقي فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض شامل حول الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني: واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة (محل الدراسة).

المبحث الثالث: ملامح الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

المبحث الأول: عرض شامل للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى اطار عام يوضح التطور التاريخي لشركة سونلغاز و أعمالها و مهامها و التعريف بأهم منتجاتها ثم دراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأمر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة في الأول أوت 1969 وحلت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم وقد أنشأت حسب قوانين التأمين الجزائرية سنة 1947 ومنذ إنشائها قامت المؤسسة بزيادة بيع الطاقة بتجهيز وصيانة الآلات الكهرو منزلية والغازية، وسهرت على استغلال الغاز والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وقد أوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، ، ومنذ مرحلة الاستقلال سنة 1962 عرفت الجزائر طيف تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها للاستجابة لمختلف الحاجيات الاجتماعية وذلك بقيام الشركة الأولى باقتناء تجهيزات ومعدات وأشغال كبرى خلال الفترة من 1962 إلى 1967 بتخفيض تسعيرة الغاز بنسبة % 50 لتشجيع الاستهلاك المحلي وفي فترة 1967 إلى 1969 كان قرار إحدى أهداف هذا المخطط الثلاثي لإنعاش التنمية.¹

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومدشاتها لتنتقل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاوات سنة 1969 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974 وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في الجزائر، تقرت، غرداية، حاسي مسعود وأرزيو.

*وفي سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها على التكيف في هيكلتها بإنشائها للوسائل ذاتية الانجاز ولتحقيق أهداف المخطط الوطني بإعادة تهيئة الكهرباء بغية تلبية حاجيات حوالي مليون ومائتي مشترك، واستحدثت خطوط جديدة قدر طولها ب 60000 كلم ، وفي عام 1983 أنشأت مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحداث الأشغال، تتخصص كل واحدة منها في ميدانها لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء؛

- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي؛

- مؤسسة أعمال الهندسة؛

- مؤسسة الأعمال الصناعية؛

- مؤسسة صناعة المعدات الكهربائية وآلات القياس والرقابة؛

*وشركة سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية.

¹ مجلة سونلغاز و خبراء الطاقة، ص:52.

- إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء؛

- نقل وتوزيع الغاز؛

وكذلك تلتزم ب:

*تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية وانتظام في الخدمة؛

*ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز؛

*تطبيق المساواة في المعالجة لكل الزبائن؛

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت مؤخرا تحولت مؤسسة سونلغاز من شركة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002.

طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو المجال التسييري، فأصبحت بذلك عبارة عن مجمع يضم شركات كانت سابقا عبارة عن مديريات مركزية، فضمنت بذلك ديمومتها وفق ما يقتضيه الواقع الاقتصادي المعاش.² للمؤسسة ثروات مادية وفيزيائية وتمثل هذه الأخيرة في منشآت الإنتاج، النقل، التوزيع وكذلك المنشآت القاعدية التابعة لها مثل مقرات الوحدات، نقاط استقبال الزبائن، ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز فقد تمكنت هذه الأخيرة من الصمود في وجه التغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية والدولية حيث مكنتها التنظيم من إثبات جدارتها على مستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق وتماشيا مع التحولات السابقة الذكر عمدت المؤسسة إلى انتهاز ما يلي:

❖ فيما يخص الغاز:

- شبكة النقل تتكون من 4061 كلم من القنوات ذات الضغط المرتفع.

- شبكة التوزيع تتكون من 14025 كلم من القنوات ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

❖ فيما يخص الكهرباء:

- 7 مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي 275 مركز.

- مولدات الديازال متواجدة في الجنوب وتمثل 184 مولد.

- موانع إنتاج بمحركات غازية بطاقة إجمالية 2349 فولط.

- هناك طاقة إنتاج إجمالية للكهرباء تقدر ب: 5548 فولط.

- شبكة النقل تتكون من 12236 كلم من الخطوط ذات التوتر العالي 60,220 تربط بين 138 محطة.

² مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، ص:33.

- شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط 5,510,30 وذات التوتر المنخفض 380,220 تتكون من: 173467كلم.³

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم

مديرية توزيع الكهرباء والغاز أو فرع مستغانم باختصار هي إدارة فرعية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب، يقع مقرها في طريق ميناء مستغانم.

أولا/ مهمتها

صيانة وتشغيل وتطوير شبكات الكهرباء وتوزيع الغاز، وضمان سلامة وجودة واستمرارية الخدمة في كل الولاية.

ثانيا/ أعمالها

- التكيف مع شبكات اليوم ومع التكنولوجيات الجديدة والمتجددة للحفاظ باستمرار بما يتماشى مع احتياجات العملاء.

- تأمين البنية التحتية من جهة، واتجاهات الاستهلاك، خاصة استهلاك الطاقة والاستيعاب للشبكة والمحطات الفرعية وتأمين الخطوط لتجاوز الظروف، ومن جهة أخرى تنمية الإنتاج والحوادث الكبيرة؛

- رضا الزبون بأفضل الشروط المطلوبة بتزويد العميل بالغاز والكهرباء؛

- المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتفق مع قيمتنا وأهدافنا؛

- المرافقة والدعم وذلك في إطار برنامج التنمية وفقا لمهام المديرية؛

- متابعة تطورات المنظمة للتكيف المستمر مع التغيرات والحقائق الجديدة في سوق الكهرباء والغاز؛

ثالثا/ خصائصها

تغطي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم 32 بلدية بعدد سكاني إجمالي 900000 تتكون من:

- 8 وكالات تجارية، 4 لخدمات استغلال الكهرباء و 4 لخدمات استغلال الغاز؛

- DD⁴ مستغانم تدير 156024 عملاء الكهرباء و 50096 عملاء الغاز؛

- في نهاية ديسمبر 2013 ، DD مستغانم حققت رقم أعمال الكهرباء M/DA2217 ؛

- DD مستغانم تسيير وتشغل 1999 KMS شبكة MT و 3391kms شبكة BT؛

- DD حققت أيضا رقم أعمال من الغاز 230M/D، ولديها أيضا 825، من شبكات الغاز؛

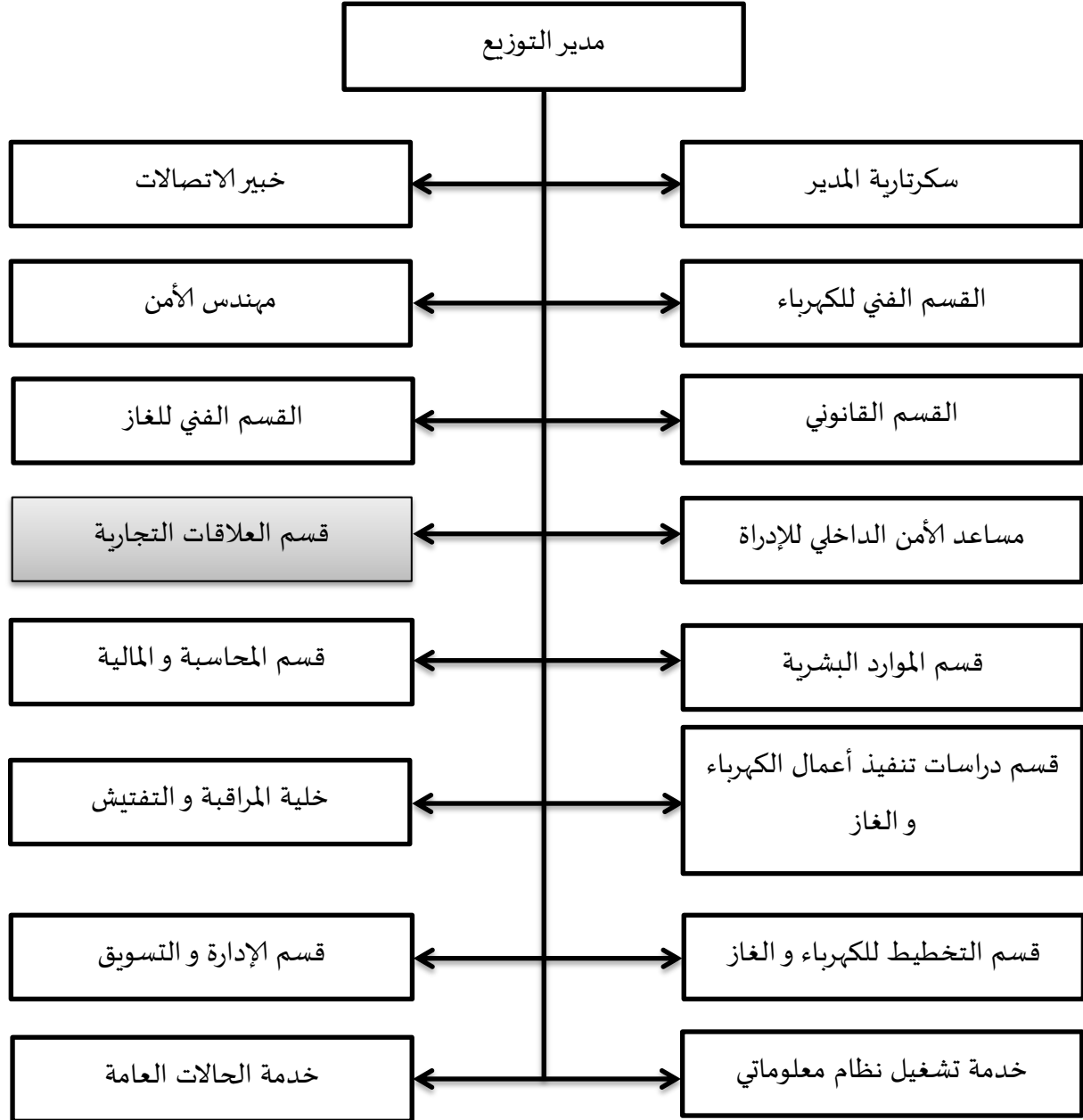
- بلغ العدد الكلي لعمال DD مستغانم في مارس 2018، 434 موظف.

³ - مجلة سونلغاز وخبراء الشركة ص48.

⁴ - DD : مديرية التوزيع (Direction de Distribution) لولاية مستغانم.

لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز هيكل تنظيمي خاص بها يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز.



المصدر: مجلة سونلغاز، أخبار الاتحادية -مجلة ثلاثية صادرة عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية، البيان المشترك للدورة 14 المنعقدة يومي 29-30 سبتمبر 2011، ص:12.

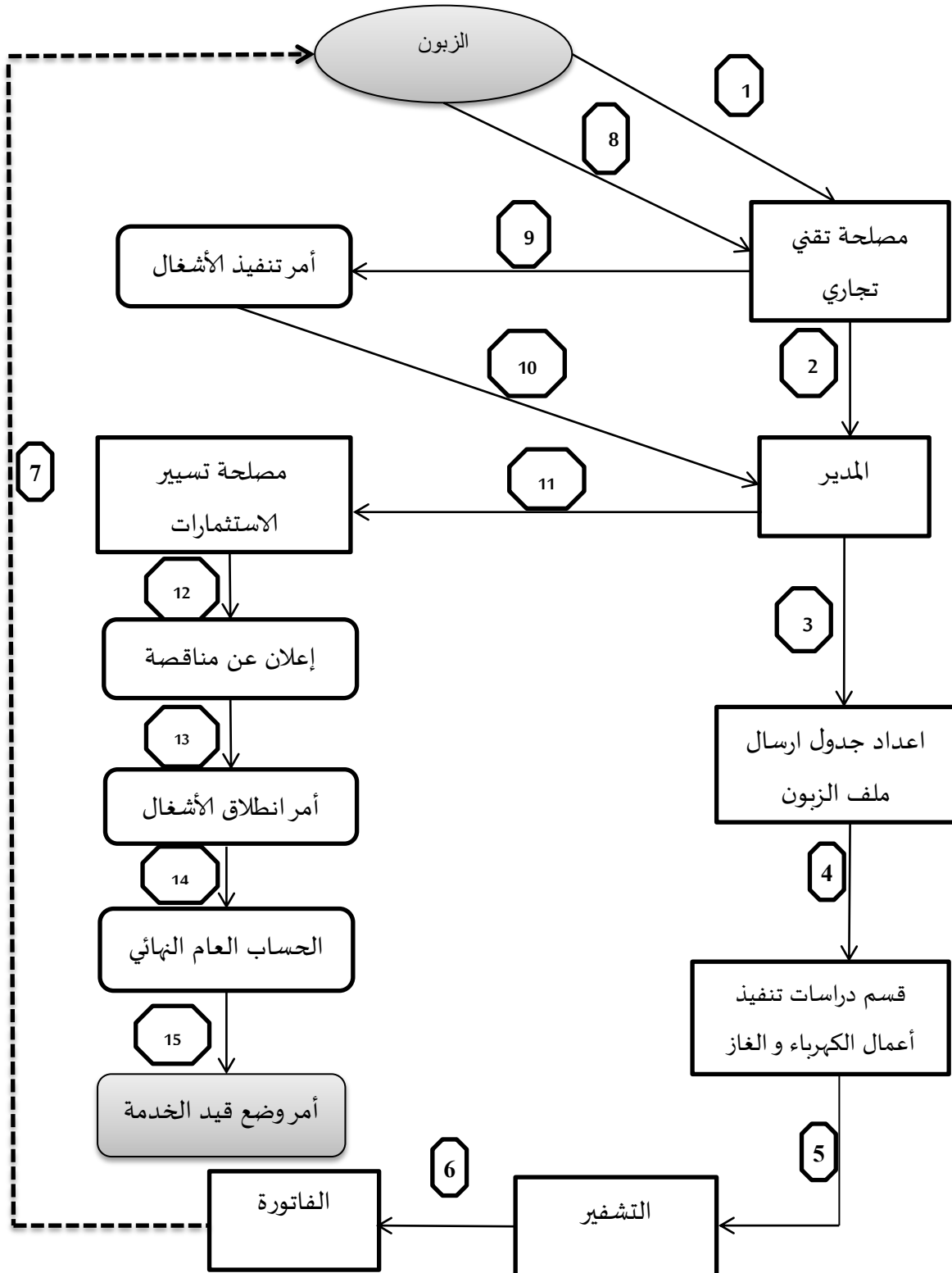
نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أن قسم العلاقات التجارية له مكانة خاصة في الهيكل التنظيمي نظرا لأهميته و حاجة المؤسسة له.

المبحث الثاني: واقع استخدام التسيير الاستراتيجي للمعلومة في المؤسسة (محل الدراسة).

المطلب الأول: حالة انتقال المعلومات بالمرفقات الإدارية

من خلال التريص الذي أجريناه مع المدير على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تبين لنا أن المعلومة تستعمل في جميع عمليات و أنشطة المؤسسة و تعتبر الشريان الذي يغذي أجزائها بهذه المادة الحيوية الذي يسمح للمؤسسة باستقبال المعلومة من الجهات العليا ، و من الوحدة المركزية المتمثلة في الأوامر ، التعديلات الخ، و على المؤسسة تطبيق هذه المعلومة على أرض الواقع و ذلك بتحليل منظم للمعلومات لتسهيل عملية استخدامها للمراحل الإدارية المختلفة ، و بثها للمحيط المتمثل في الزبون (شخص طبيعي أو معنوي) . إذا للمعلومة دور مهم جدا بالنسبة للمؤسسة و بمثابة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة و التي تحيط بالمؤسسة حاليا و مستقبلا.

الشكل رقم(2-3): مخطط انتقال المعلومة بالمرفقات الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الممارسة الميدانية.

الجدول رقم (3-1): جدول توضيحي لانتقال المعلومة بالمرفقات الإدارية.

| الرقم | الشرح |
|-------|---|
| (1) | الزبون يتقدم إلى قسم العلاقات التجارية و بالضبط إلى مصلحة تقني تجاري لإيداع ملف تزويد الزبون إما بالكهرباء أو بالغاز حيث يحتوي الملف على (وثيقة مقدمة من طرف سونلغاز ، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية ، العقد)، انظر الملحق رقم 01. |
| (2) | مصلحة تقني تجاري تقوم بتحويل الملف الى المدير للمصادقة عليه. |
| (3) | وعلى مستوى هذه المصلحة يتم اعداد جدول ارسال الملف الى قسم دراسات تنفيذ أعمال الكهرباء و الغاز. |
| (4) | و قسم دراسات تنفيذ الكهرباء و الغاز يقوم بارسال عون دراسات الى الميدان لمراقبة المكان المراد تزويده بالغاز او الكهرباء و يقوم بتسجيل المعلومات في وثيقة تسمى ROT 13 و ترسل الى المشفير، انظر الملحق رقم 02. |
| (5) | على مستوى هذه المصلحة يتم تأويل المعلومات الموجودة في ROT 13 إلى فاتورة. |
| (6) | فاتورة جاهزة، انظر الملحق رقم 03. |
| (7) | يتم استلامها من طرف الزبون. |
| (8) | ثم يقوم بالدفع في مصلحة تقني تجاري. |
| (9) | وبعدها يتم إعداد أمر تنفيذ الأشغال، انظر الملحق رقم 04. |
| (10) | و المصادقة على أمر تنفيذ الأشغال من طرف المدير و يتم إرسالها إلى مصلحة تسيير الاستثمارات. |
| (11) | على مستوى هذه المصلحة يكون هناك إعلان عن مناقصة، انظر الملحق رقم 05. |
| (12) | هذه المناقصة مدتها من 7 ايام الى 10 ايام كأخر أجل. |
| (13) | وبعد المناقصة يتم اختيار المقاولين ومن ثم يتم اعداد وثيقة تسمى أمر انطلاق الأشغال انظر الملحق رقم 06 . |
| (14) | و من ثم اعداد الحساب العام النهائي، انظر الملحق رقم 07. |
| (15) | واخيرا اعداد أمر قيد الخدمة، انظر الملحق رقم 08. |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التريص (الممارسة الميدانية).

التحليل: من الجدول يتبين أن هناك اهتمام قوي جدا من طرف العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمعلومات، وهذا راجع للتطور الكبير الذي يشهده هذا المجال. وذلك يدل على أن المعلومات تحتل المرتبة الأولى عندهم، ذلك لأنها تتميز في الوقت الحاضر بالدقة و سرعة تغييرها. و تزداد قيمة المعلومات كلما ازداد حجم استخدامها وهذا كلما كان انتقال المعلومات بالمرفقات الإدارية بالشكل المناسب و الوقت المناسب كان اتخاذ القرار في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في الوقت المناسب لربط الزبون بالكهرباء أو بالغاز في المدة المحددة وهذا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

المطلب الثاني: شروط والأهداف المرجوة عن ربط الزبون بالكهرباء و الغاز.

أولا/ الشروط

في حالة ربط الزبون بالكهرباء لا يجب ان يبعد عن الشبكة أكثر من 25 متر، أما في حالة الربط بالغاز يجب أن لا يبعد أكثر من 20متر.

ثانيا/ الأهداف المرجوة عن ربط الزبون بالكهرباء و الغاز.

الجدول رقم (2-3): حالة ربط الكهرباء.

| الأيام | الهدف (بالأيام) | التحقيقات (بالأيام) |
|-----------------------|------------------|----------------------|
| الربط العادي للكهرباء | 10 | 09 |
| الربط عن طريق الشبكة | 75 | 71 |

المصدر: مديرية الكهرباء و الغاز بمستغانم

من الجدول يتبين لنا أن ربط الزبون بالكهرباء تم تحقيقه في 71 يوم بالنسبة للربط عن طريق الشبكة أما الربط العادي فتم تحقيقه في 09 أيام وهذا يعني أن الهدف الاستراتيجي للمديرية محقق.

الجدول رقم (3-3): حالة ربط الغاز.

| الأيام | الهدف (الأييام) | التحقيقات (الأييام) |
|----------------------|------------------|----------------------|
| الربط العادي للغاز | 10 | 08 |
| الربط عن طريق الشبكة | 75 | 75 |

المصدر: مديرية الكهرباء و الغاز بمستغانم.

من الجدول يتبين لنا أن ربط الزبون بالغاز تم تحقيقه في 75 يوم بالنسبة للربط عن طريق الشبكة أما الربط العادي فتم تحقيقه في 08 أيام وهذا راجع إلى المجهود المبذول من طرف الموظفين، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

المطلب الثالث: نجاح التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

يشير مفهوم التسيير الاستراتيجي إلى الموائمة و التكيف و الاستجابة و التأثير بين المؤسسة و بيئتها في ما تركز العمليات الاستراتيجية على صحة المؤسسة حيث تسعى المؤسسة من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، و الميزة التنافسية من وضع خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة و تتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال و الإدارات و الأقسام و مجاميع العمل و الأفراد داخل المؤسسة من ملائمة استراتيجياتها و نشاطاتها بشكل نسيج مترابط و متناسق مع الاستراتيجية الكلية.

يتوقف نجاح التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم على عدة عوامل من بينها :

- التخطيط الجيد لأنشطة المنظمة.
- عوامل داخلية خاصة بالمديرية كنمط القيادة و الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام و الوظائف التنفيذية و دور المديرين التنفيذيين في دعم التسيير الاستراتيجي للمعلومة من خلال المشاركة الإيجابية.
- مراعاة المتطلبات و الاحتياجات الداخلية للمنظمة.
- تحديد حاجات الزبائن.
- التزام و دعم الإدارة العليا.
- التكامل بين المعلومات المتوفرة في المديرية و استراتيجية المنظمة ككل.
- يمنح امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.

المبحث الثالث: ملامح الأداء المتميز في مديرية الكهرباء و الغاز محل الدراسة.

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق التميز في أدائها للبقاء على مستوى الجودة المرغوب فيه، لذا فهي تحتاج إلى رعاية واهتمام من طرفها خاصة إذا كان هؤلاء الأفراد يملكون من المعارف، القدرات والمهارات ما يجعلهم يتميزون في أدائهم الذي هو أساس أداء المؤسسة الكلي.

المطلب الأول: كيفية الاعتماد على المهارات في مديرية الكهرباء و الغاز محل الدراسة.

أولا/ تحديد المهارات

يتم تحديد المهارات في المديرية بناء على احتياجات كل مصلحة منها التي ترسل الطلب إلى قسم الموارد البشرية و التي تدرسه بدقة للتأكد حسب ما يخدم المديرية فإذا توفر الفرد المناسب داخل المديرية تقوم بتحديدته أما إذا لم تجده تلجأ إلى استقطاب المهارات من خارجها وذلك بشروط معينة مطلوبة و بإجراء المسابقة، ثم يخضع في حالة قبوله إلى اختبارات شفاهية و لفترة تربصيه تبلغ 6 أشهر في حالة الإطار، أما إذا كان الفرد إطار سامي لفترة تربصه تصل إلى 9 أشهر.

و تعتمد المديرية في تحديد المهارات على وثيقة مرجعية المهارات التي هي بحاجة إليها لوضعها في المكان المناسب لإحداث التوافق و التلائم بين المهارات و المنصب أو المناصب التي ستشغلها، وهذا طبعا سيزيد من التزام الفرد اتجاه عمله و تحفيزه أكثر على العمل لشعوره بأنه يعمل في مجال تخصصه ما سيؤدي إلى تحسين أدائه.

إن وثيقة مرجعية المهارات تبين تعدد المهارات للأفراد حيث يوجد لكل مصلحة مرجعيات للمهارات التي تجمع على مستوى قسم الموارد البشرية للحصول على أنواع تشغيل الخاص.

الشكل رقم (3-3): بطاقة مرجعية المهارات التي تعتمد عليها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

| وصف التشغيل الخاص | |
|---|------------------------|
| التعيين: | الرمز: |
| العائلة: | المستوى (التصنيف): |
| المهمة: | الأنشطة: |
| جانب المهارات | |
| الخبرة المهنية المطلوبة: | مستوى التكوين المطلوب: |
| المهارات المطلوبة | |
| المعارف: | |
| المعارف العلمية (الممارسات): | |
| معارف التحلي | |
| الحركية | |
| مدة العمل المرغوبة: بين و.....سنوات | |
| أمثلة عن مناصب التشغيل | |
| عوامل تطور التشغيل الخاص | |
| التشغيل الخاص السابق | |
| التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب فيه. | |

المصدر: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

من خلال الشكل يتضح أن بطاقة مرجعية المهارات مشكلة من ثلاث أجزاء أساسية هي:

-الجزء الأول: ويحتوي على معلومات التشغيل ووصفه هل هو تشغيل خاص أو تشغيل الدائرة.
تعيين ورمز و عائلة هذا التشغيل وكذلك مستوى ترتيب هذه العائلة في شبكة التصنيفات المهمة والأنشطة المتعلقة بها، كما يمكن تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات، و الطرق المستعملة) و شروط الممارسة.

-الجزء الثاني: ويحتوي على معلومات متعلقة بالمهارات التي عادة ما ترتبط بثلاثية المعارف، المعارف العلمية (الممارسات)، معارف التحلي.

بالخبرة المهنية المطلوبة إضافة إلى مستوى التكوين المطلوب.

-الجزء الثالث: يرتبط بالحركية و تدرج ضمنه معلومات متعلقة ب:

مدة البقاء المرغوبة للعامل في العمل.

عوامل تطور التشغيل الخاص.

التشغيل الخاص السابق و التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب فيه، إضافة إلى إعطاء أمثلة عن مناصب في التشغيل.

تعتمد المديرية أيضا على دوران مناصب العمل لتثبيت مهارات الأفراد وزيادة اكتسابهم لمهارات جديدة و معارف مساهم الوظيفي شرط أن تكون المهام متقاربة و متماثلة من حيث متطلبات المهارات أين بإمكان الفرد شغلها هذا من جهة و من جهة أخرى تعويض الأفراد الغائبين لضمان عدم تأخير عمليات الإنتاج.

ثانيا/ تطوير المهارات

تولي المديرية أهمية كبيرة لعملية تطوير المهارات حتى تبقى على ثباتها، تعزيزها تحفيزها و عدم اضمحلالها ، لذا فهي تعتمد على أساليب و كفاءات متنوعة و متعددة و من أهمها التكوين الذي يدخل ضمن استراتيجياتهم لتحسين أداء الأفراد بعد جمع الاحتياجات التكوينية كل سنة من كل مصلحة و يتم إرساله إلى قسم الموارد البشرية لدراسته ثم إرساله إلى المدير العام للمصادقة عليه بعد توضيح الأسباب و الأهداف المرجوة من التكوين ، و يحتوي برنامج التكوين على مدة التكوين ، الأفراد الذين سيخضعون إلى التكوين، الإطار الزمني و المكاني للتكوينالخ.

و كانت المديرية قبلا تعتمد على التكوين الداخلي و الخارجي حيث كانت الواجهة إلى البلدان الأخرى، غير أنه و نظرا لأن المديرية أصبحت تملك الإطارات و الخبرات و الكفاءات اللازمة لممارسة نشاطاتها و حتى التميز فيها من جهة و ارتفاع تكاليف هذا النوع من التكوين من جهة أخرى لم تعد تقوم بهذا النوع من التكوين و أصبحت تركز على اهتمامها على التكوين الداخلي. هذا الأخير قد يكون تكوين ميداني (تطبيقي) في مكان العمل في حالة مثلا إدخال آلات جديدة أو تكنولوجيا متطورة.....الخ. بهدف اكتساب المعارف العملية و تثبيتها أكثر للأفراد، أو تكوين نظري و يتم من طرف مدربين و مختصين في ذلك من خلال عقد ملتقيات، ندوات، محاضرات، الأيام الدراسية.....الخ.

بعد الانتهاء من عملية التكوين يتم جمع البيانات و المعلومات عن نتائجها من عدة مصادر منها الفرد المستفيد من التكوين حيث يقوم بملء استمارة بعد الانتهاء من التكوين تتضمن رأيه في البرنامج التكويني و هل لبي ما ينتظر منه و مدى إمكانية تطبيق ما تعلمه في منصب عمله ، و المكونين من ناحية قدرتهم على شرح و تقديم التوضيحات لهم و هل التكوين كان فعالا أم لا مع تقديم توضيحات لذلك ، و هل فترة التكوين كافية في نظره أم لا و أخيرا هل أضاف له التكوين معارف ، ممارسات، و سلوكيات و قدرات جديدة.

و الملاحظ أنه في حالة غياب الفرد عن العمل لسبب ما و لفترة معينة (عطلة مبررة) فبعد عودته يتم إعادة تأهيله بالقيام بعمل ما ثم تكراره عدة مرات من أجل تثبيت المهارات أكثر و ضمان عدم اضمحلالها و هذا ما يدخل في صيانة المهارات.

توجد بالمؤسسة وثيقة تسمى وثيقة التأكد من مدى اكتساب المهارات من التكوين توضح الفرد الخاضع للتكوين ، منصبه ، المؤسسة المكونة و المسؤول عن التكوين ، نوع التكوين و مدته ، إضافة إلى تقديم الفرد لرأيه في التكوين و هل كان فعالا و استفادة من مهارات جديدة.

إضافة إلى التكوين تقوم المديرية بترقية الأفراد لتطوير مهاراتهم غير أنها ترتبط بشغور منصب أعلى مضافا إليها المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد و خبراته و التزامه بالمسؤولية و هي أهم الشروط التي يحتكم إليها في عملية الترقية.

دائما و في إطار تطوير المهارات تهتم المؤسسة بتفويض السلطات للأفراد على أساس نتائج التقييم ، الأقدمية و درجة إتقان الفرد لمهامه و مواظبته على العمل (و يبقى التفويض في المؤسسة محدود نوعا و يقتصر على أفراد معينين فقط) . و يبقى واحد من أهم أساليب تطوير المهارات العمل الجماعي الذي هو أساس العمل في المؤسسة (العمل بفرق عمل لما تحققه من تعلم جماعي للأفراد و تبادل المهارات و المعارف و انجاز المهام في الآجال المحددة إضافة إلى الدقة و التركيز في إنجازها لارتباط العمليات ببعضها البعض) توسيع العمل للأفراد و إثراءه، التشجيع على الإبداع ، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل أي حل النقاشات التي تخص العمل.

ثالثا/ تقييم المهارات

عملية تقييم المهارات هي عملية دورية تقوم بها المؤسسة كل سنة لتحديد المهارات من خلال وثيقة مرجعية المهارات التي تبين المهارات التي يتميز بها كل فرد ، حيث توكل مهمة تقييم المهارات و قياس مستوياتها إلى أشخاص ذوي كفاءة مسؤولون عن ذلك و عادة ما يكون تقييم المهارات من قبل المسؤول المباشر وفق أسس أو مؤشرات محددة مسبقا.

إن تقييم معارف الأفراد ، ممارساتهم ، وسلوكياتهم من خلال مثلا معرفة البرامج المطبقة في عملهم ، المعارف الأساسية للصيانة و الأمن ، البحث عن تحسين المبيعات و العمل على تخفيض التكاليف ، معرفة كيفية وضع أساليب لحل المشاكل التي تواجههم لتحسين الجودة، القدرة على مساعدة الزملاء، القدرة على العمل ضمن فرق العمل و تحويل و تبادل معارفهم و استعدادهم لاكتساب تقنيات جديدة و قدرتهم على المبادرة و مواكبتهم لمختلف التغيرات التكنولوجية و التنظيمية و مدى توافقيهم و توجهات المؤسسة.

و على أساس هذه النتائج يمكن التحقق من توفر متطلبات المنصب في من يشغله (لأن تولي المنصب يشترط توفر مهارات معينة)، و تبرز المستويات الأربعة للمهارات و هي :

المستوى الأول : المعارف الابتدائية.

المستوى الثاني: التحكم في الميدان.

المستوى الثالث: الاحترافي .

المستوى الرابع: الخبير.

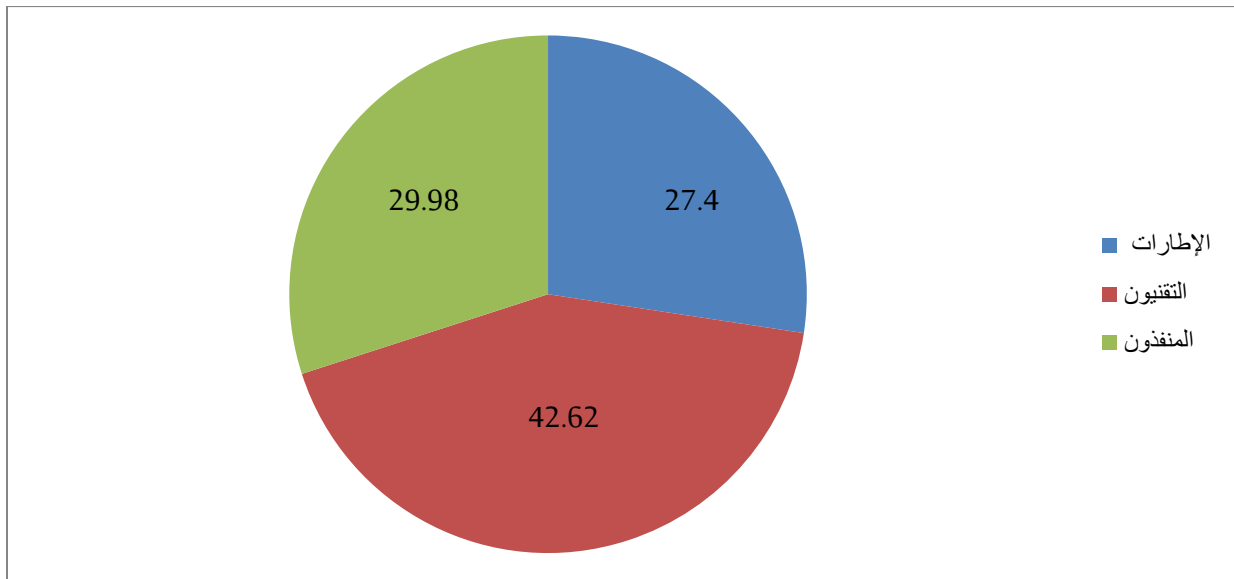
الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم

الجدول رقم(3-4): القوى العاملة المعتمدة عليها من قبل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، (مارس 2018).

| القوى العاملة | التقسيمات | النسب المئوية % |
|---------------|-----------|-----------------|
| الإطارات | 117 | 27.4 |
| التقنيون | 182 | 42.62 |
| المنفذون | 128 | 29.98 |
| المجموع | 427 | 100 |
| المتعاقدون | 0 | 0 |

المصدر: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

الشكل رقم (3 - 4): نسب توزيع القوى العاملة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.



المصدر: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم.

من خلال الشكل نلاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم ان هدفها الأساسي من امتلاك القوى العاملة بنسب مختلفة من الإطارات و التقنيون و المنفذون هو الوصول إلى الفرد القادر على تحقيق مستوى أعلى من الأداء على اتخاذ القرارات و التطوير في مهامه لتحقيق التميز.

المطلب الثاني: أثر الاعتماد على المهارات في تحقيق الأداء المتميز.

إذا كان الأكيد أن كيفية استغلال الموارد المتاحة هي العامل المفسر لمستويات الأداء ، فإن تحقق الأفضلية التنافسية و المحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب ، الإنشاء و المحافظة على موارد متميزة يصعب نقلها أو استبدالها تساهم في خلق القيمة في عيون الزبون الذي أصبح محور اهتمام و فلسفة المؤسسة موارد تتجلى أساسا في المهارات و المعارف الجماعية للمؤسسة و توصف بالاستراتيجية، لقدرتها على خلق القيمة و بلوغ التميز الذي يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة في أداؤها .

ولأن هنا يلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في بناء التميز لأنه يوافق المعارف ، المهارات ، الخبرات و القيم التي يضعها الأفراد في خدمة المؤسسة فينشؤون لها من خلاله قيمة مضافة، و حتى تكون المؤسسة رأسمالها البشري و تميزه لا بد من التميز في ممارسات تسيير الموارد البشرية و خصوصا تسيير المهارات، باعتبار المهارات الواحدة من أهم مكونات الرأسمال البشري و أساس تميزه خاصة المهارات الاستراتيجية لتميزها بثلاث خصائص هي :

- خاصة بالمؤسسة دون غيرها و متميزة مما يجعلها نادرة و صعبة التقليد .

- تعطي قيمة للزبائن (سواء بالمنتجات أو الخدمات المقدمة).

- مرنة أي قدرتها على توليد و تمييز منتجات جديدة.

إن اصحاب المهارات هم الأساس في تحقيق نجاح المؤسسات لامتلاكهم لمستويات عالية من التعلم و قدرتهم على حل المشاكل المعقدة و تعزيز الإبداع ، هذا ما يدل على أن العامل الذي يجعل المؤسسة متميزة ليس لامتلاكها لأفضل الموارد و إنما لوجود مهارات متميزة تعمل على الاستخدام الأفضل لمواردها المتاحة.

المطلب الثالث: انعكاس تطبيق الاستراتيجية من قبل العاملين على تحقيق الأداء المتميز.

تبين من خلال التريص (الممارسة الميدانية) على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم أن تطبيق الاستراتيجية من قبل العاملين يعد أمرا جوهريا ، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز قررت أنها عند تطبيقها للاستراتيجية تقوم بتقديم الخدمات الطاقوية من كهرباء و غاز التي تلبى احتياجات الزبائن مع مستوى عالي من الفعالية و للقيام بذلك تعطي سونلغاز الأولوية لتطوير قدرات الموارد البشرية باستعمال التسيير الاستراتيجي للمعلومة.

و هذا الانعكاس يؤدي إلى تميز فرق العمل بالفعالية فالعلاقات تتميز بالثقة و الاحترام و التعاون، و الخلاف

يعتبر طبيعيا و يتركز حول الموضوعات و ليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء

المؤسسة و يشترك فيها كافة أعضاء الفريق، و تمتاز بالوضوح و الدقة، و كذلك تختفي مظاهر التأكيد على

الجميع و السلطة تتوقف على الكفاءة و النفوذ و تكون القرارات مستندة إلى معلومات، و بالإجماع، و يلتزم

و يشترك فيها الجميع و لا تخضع لقوانين تبادل المنفعة.

و يكون الفريق الذي يطبق الاستراتيجية فعالا إذا تميز بما يلي:

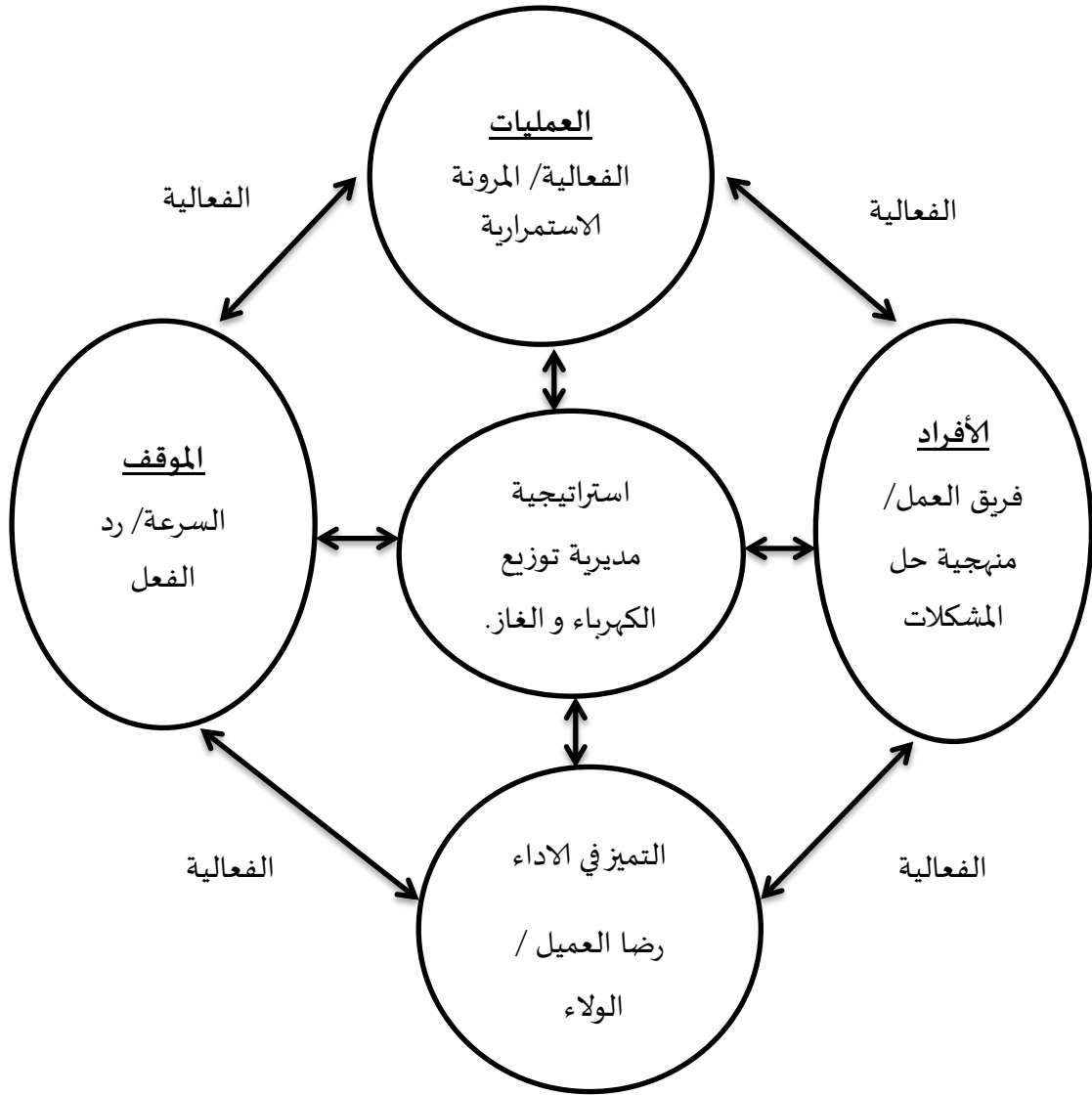
أهداف واضحة و محددة، و تفهم تام من الأعضاء لأدوارهم و متقبلون لها.

اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، و التعبير الصريح عن الآراء و الأفكار.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
توفير الاتصال المفتوح بين أقسام المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
زيادة تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة.
الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال و الكسل.
زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
و قد تم التركيز في مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز على أهمية العمل الجماعي من حيث الاستفادة من مهارات كل فرد بما يساعد المؤسسة على الاستفادة من قدراتها ولابد من توفر إرادة قوية والخروج عن أساليب العمل الروتيني. لقد أصبح عمل الفرق ضروري وذو فائدة كبرى لأنه يمنح كل فرد في المؤسسة المساهمة في النتائج كما يمنح المؤسسة الاستفادة من جميع قدرات عمالها.

و الشكل الموالي يوضح تفاعل عوامل المؤسسة مع الاستراتيجية.

الشكل رقم (3 - 5): تفاعل عوامل المؤسسة مع استراتيجيتها.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الممارسة الميدانية.

و الشكل الموالي يوضح تفاعل كل العوامل مع استراتيجية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، فالأداء يتفاعل مع الاستراتيجية من حيث رضا الزبون، كما تتفاعل العمليات داخل المؤسسة من حيث المرونة و الاستمرارية، للأفراد داخل المؤسسة دورا مؤثرا في استراتيجياتها من خلال فرق العمل و منهجية حل المشكلات، و للموقف أهمية كبيرة و القيم تساهم بشكل فعال في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا في هذا الفصل تحصلنا على معلومات حول المؤسسة محل الدراسة وكذا عرض و تحليل هذه المعلومات ، توصلنا إلى أن للتسيير الاستراتيجي للمعلومة دور كبير في تميز أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، كون أن التميز يتطلب البحث المستمر عن المعلومات وكذا بثها في الوقت المناسب وهذا ما يساعد في تحسين خدمات ورفع وتحقيق الميز في أداء المؤسسة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن المكانة التي تحتلها المؤسسات الاقتصادية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الناتجة عن دورها الفعال الذي تقدمه من خلال عملياتها ومهامها وكذا طبيعة الخصائص التي تتميز بها وكون أنها بحاجة دائما إلى التقدم في أدائها والرقى به إلى ما يسعى بالأداء المتميز، أمر يلزمها بالاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة في إدارتها.

كما أنه كون أن التسيير الاستراتيجي للمعلومة فلسفة إدارية حديثة تساعد المؤسسات على الوصول إلى هدفها وغاياتها وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والأسس التي تلزم بها المؤسسة لغرض الوصول إلى ما تصبوا إليه، بحيث نجد أنها تساهم بشكل كبير في تميز الأداء في مختلف المؤسسات لا سيما الاقتصادية. إضافة إلى أن المؤسسات الاقتصادية بسعيها إلى رفع أدائها وبلوغها التميز، عليها بناء مقومات التميز بداخلها، والعمل على تحسين وتطوير المستثمرين للتسيير الاستراتيجي للمعلومة، وكذا استخدام أدوات تساعد على الحكم على فعالية عملياتها والأنشطة الضرورية، بها لأجل بلوغ الأهداف المسطرة وذلك بواسطة مجموعة من التقنيات.

وفي نهاية هذه الدراسة التي شملت ثلاث فصول الأول يتناول مدخل عام إلى التسيير الاستراتيجي للمعلومة. من خلال التطرق إلى مفاهيم حول التسيير الاستراتيجي وكذا التخطيط الاستراتيجي وذكر مراحلها ومستوياتها وكذا أهميته، كما تم فيه أيضا إبراز تعريف المعلومة، خصائصها، والفصل الثاني: تم التطرق إلى الأداء المتميز من خلال معالجة مفهومه، نماذجه ومقوماته، ودوافعه. وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة والذي تطرقنا فيه الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم. وذلك بغرض معرفة التسيير الاستراتيجي للمعلومة وأثره على الأداء المتميز فكان لنا فيه تقديم عام للمديرية، وواقع التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وأخيرا ملامح الاداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز. لقد كان الهدف من الدراسة معرفة أثر التسيير الاستراتيجي للمعلومة على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جاءت نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو التالي:
اختبار الفرضية الأولى: "التسيير الاستراتيجي للمعلومة ظاهرة متعددة الجوانب تستهدف بالمؤسسة إلى وحدة متكاملة ومتجانسة على مختلف الأصعدة عن طريق أدائها المتميز المنتهج لديمومة المؤسسة الجزائرية."

إن كفاءة التسيير الاستراتيجي كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة من حيث:

- تحليل ظروف العمل الداخلية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة التي تمتلكها والعمل على تنميتها وتطويرها وفي نفس الوقت معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها في بيئتها الداخلية للقضاء عليها او محاولة التخفيف من حدتها على الأقل باستعمال نقاط قوتها في ذلك.

- أصبحت المعلومة تستعمل في جميع عمليات وانشطة المنظمة، وتعتبر المعلومة بمثابة الشريان الذي يغذي أجزائها، هذه المادة الحيوية وعليه أصبحت جزءا لا يتجزء من نسيج الادارة المعاصرة وموردا في تفعيل التسيير الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب دقة وجودة المعلومات التي توفرها لها تكنولوجيا المعلومات.

- إذن التسيير الاستراتيجي للمعلومة يساهم في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة و كل هذا عن طريق أدائها المتميز الذي تنهجه المؤسسة. وهو ما يثبت صحة الفرضية أعلاه.

اختبار الفرضية الثانية: " المؤسسة الجزائرية تعتمد على التسيير الاستراتيجي للمعلومة التي تسمح لها بتحقيق الأداء المتميز." من خلال دراستنا التطبيقية لواقع التسيير الاستراتيجي للمعلومة في مديرية Sonelgaz تبينت أنها تعتمد كثيرا على التسيير الاستراتيجي للمعلومة خاصة في مجال تعاملها مع الزبائن في حالة ربطهم بالغاز أو الكهرباء حيث تحقق دائما أهدافها الاستراتيجية المرجوة من خلال انتقال المعلومات بالمرفقات الإدارية بطريقة فعالة و في الوقت و الشكل المناسب. و تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة و السهولة.

و سمحت لنا الدراسة التطبيقية لمديرية Sonelgaz بالوقوف على ملامح الأداء المتميز من خلال المهارات، القدرات و المعارف التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق التميز في أدائها من خلال التسيير الاستراتيجي للمعلومة الذي تعتمد عليه. وهو ما يثبت صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

كما تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل: ما مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للتسيير الاستراتيجي للمعلومة كوسيلة لتحقيق الأداء المتميز؟ وكانت الإجابة على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة المتأنية للموضوع، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات، نوجزها فيما يلي:

- باعتبار أن التسيير الاستراتيجي منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات باستراتيجية مستقبلية فهو يعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

- للتسيير الاستراتيجي للمعلومة دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

- يلعب التسيير الاستراتيجي دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمه لرؤية مستقبلية وتحديد الرسالة و أهداف المؤسسة وقدرته على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية وتولييه صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

- يقوم التسيير الاستراتيجي 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 الاقتصادية.
- تبين من الدراسة أن تطبيق التسيير الاستراتيجي للمعلومة له أثرا إيجابيا على تميز أداء مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال ما تحققه من تطور واضح في هذه المؤسسة.
- تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمفاهيم التسيير الاستراتيجي للمعلومة وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.
- تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة التسيير الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
- توصلت الدراسة الى أن تطبيق التسيير الاستراتيجي للمعلومة يؤدي إلى تميز أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، وتبين أن الأداء العام لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز يتسم بالكفاءة والفعالية.
- توفر الموارد المالية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.
- إن نظام الرقابة الاستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فعال .
- التسيير الاستراتيجي للمعلومة يسهل في اتخاذ القرارات لتوفر المعلومات الدقيقة و المفيدة في الوقت والشكل المناسب.
- مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تركز على عملية تطوير المهارات أكثر لضمان تميز الأداء، بتكثيف أنشطة التكوين (داخل المؤسسة و خارجها)، التعلم و تشجيع المهارات أكثر بوضعها في أماكن عمل متطورة تبرز وجودها و ذاتها.
- نشر قيم العمل بدقة و جودة عالية و في الأجال المحددة.
- وجود مؤسسات ذات أداء متميز يعود إلى وضوح الرؤية المستقبلية و كذا الالتزام بالتطوير و التحسين من قبل كافة المستويات.

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها حاولنا الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بها، توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

The impact of the strategic management of information for a better performance within an economic institution

The modern trend in the management of business organizations has become a necessity for them to achieve continuous successes in their various operations and to obtain competitive advantages that allow them to survive in a highly competitive and complex environment. This can only be achieved through management with a long-term vision and future-oriented thinking, and determine what they want to achieve, and what they want to be in the future. Under these changes, the organizations realized that the strategic approach plays a key factor and a key role in facing these changes, especially with the development of IT applications in the administrative field, which characterizes organizations in their performance.

Hence the problematic we tackled through this fundamental question: to what extent does the Algerian institution implement the strategic management of information as a means to achieve a better performance?

We have tried to study within this research paper with two hypotheses to try and answer this problematic through a comprehensive plan in which we discussed the theoretical framework of the strategic management of the information and the emerging information developments, and how it affected the better performance of organizations, which requires them to develop their position in the market By diagnosing internal and external factors to discover opportunities and threats and thereby gain a competitive advantage and thus remain and continue.

Getting into the general conclusion whereby we've included a set of results that focuses on the necessity of keeping pace along with the technological development which also plays a role in activating the strategic management of the modern organizations to cope with the pressures of the complex competitive environment and achieving a better performance, guaranteeing the success and advantages that allow them to confront and survive. And this should be pursued by the Algerian economic institutions, in particular the Foundation (Sonelgaz) for Electricity and Gas.

Keywords: Strategic Management - Information - Outstanding Performance.

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 1993.
- 2- السعيد مبروك إبراهيم : المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر، 2015.
- 3- الشيخ سالم فؤاد و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، الأردن، 1990.
- 4- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات و دورها في صنع و اتخاذ القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- خضر مصباح إسماعيل الطيطي : الإدارة الاستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 6- ربيعي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السمراي، تسويق المعلومات و خدمات المعلومات، دار الصفاء للنشر ، عمان – الأردن ، 2010.
- 7- رشيد أحمد: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير اعتماد الجودة، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 8- زايد عادل : الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- 9- سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الاستراتيجية و إدارات معاصرة ، أساسيات و مبادئ الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2017.
- 10- سوما علي سلطين : الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات، منشورات جامعية، دمشق ، 2005.
- 11- علاء السالمي و آخرون : أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج ، عمان – الأردن ، 2005.
- 12- عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2007
- 13- عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2005.
- 14- علي السلمي: إدارة الأداء المتميز، داريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 15- فاضل حمد القيسي و آخرون: الإدارة الاستراتيجية – نظريات – أمثلة و قضايا معاصرة ، صفاء للنشر، عمان 2014.
- 16- ليث عبد الله القهيوبي و آخرون : جودة المعلومات و الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان – الأردن ، 2013.

قائمة المراجع

- 17- محمد برهان ، أنظمة المعلومات الإدارية ، الشركة العربية للتمويل و التوريدات، القاهرة ، مصر ، الطبعة 2010.
- 18- محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع، 2009.
- 19-مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة1، 2012.
- 20- مصطفى يوسف ، إدارة الاداء ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، 2016.
- 21- معالي فهدى حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
- 22- منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية ، ط 2، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، 2011.
- 23- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- 24- نجم عبد الله الحميدي و آخرون : نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن ، 2005.
- 25- نوري منير: نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.
- 26- يحي مصطفى حلبي وآخرون : مبادئ الكمبيوتر للمنظمات المالية والمحاسبية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1992.
- 27- يونس طارق: الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المجلات

- 1- حمزة محمد الجبوري: جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد:34، 2013.
- 2- عبد المليك مزهودة : مجلة الباحث، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات التنافسية ، جامعة بسكرة – عدد 04 – 2006.
- 3- علي نبيل: الثقافة و عصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة ، العدد 274، الكويت، 2005.

الرسائل الجامعية

- 1-التميمي: فاعلية استخدام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2011.

LIVRES

- 1- Alain Charles Martinet : Management Stratégique (Organisation et Politique) , Edition Science, Paris, 1994.
- 2- DAVID , FR , Stratégic Management , printice hall , new jersy , 1995.
- 3- Dominique Foray: L 'économie de la connaissance , 3ème édition, la découverte , Paris, 2004.
- 4-Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'énergie Collectif)** 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002.
- 5- Jean Yves Prax: Le Manuel du Knowledge Management, Une approche de 2 ème génération , dunod , Paris , 2003.
- 6- Jean Brilmon, Lesmeilleurs Pratiques du Management, dunod, Paris , 2003.
- 7- Michel Marchesnay : Management Stratégique , Les éditions L'ADREG, France , 2004.
- 8 -Patrick Romagn,Valerie Wild: **L'intelligence Économique au Service de L'entreprise .(L'information comme Outil de Gestion)** : Dunod, paris, 1999.
- 9- Thomas Danenport,Laurence Prusak :**working Knowledge;How Organisation manage** , Harvard Business School Press , 2000.

REVUES:

- 1- Dominique Siegel: Stratégie et Organisation, Revue des Sciences de gestion, N 160, France.
- 2- Emmanuel Metais : Stratégie d'entreprise , Evolution de la Pensée , groupe EDHEC. France: vol 4, N1. Mars 2001.

